

展望问答

2013年4月

成就卓越绩效

走出去：中国企业国际化的挑战

对话中国神华能源股份有限公司CFO张克慧

中国神华能源股份有限公司 (China Shenhua Energy Company Limited) 是中国最大一家拥有煤炭、电力的生产与销售, 铁路、港口和船队运输的一体化能源公司。近年来, 神华已经开始在印尼和澳大利亚等国收购煤炭和电力资产。2011年实现营业收入2,082亿元人民币。张克慧女士1994年加入中国神华, 并自2007年起担任CFO。她此前曾任中国神华内控审计部主任和中国神华母公司神华集团财务部副经理。张女士为中国注册会计师和澳大利亚资深注册会计师 (FCPA)。

这次访谈是埃森哲针对中国企业国际化研究的一部分。访谈由埃森哲大中华区人才与组织绩效董事总经理杨葳和埃森哲管理咨询大中华区高级市场经理陈旭宇进行。

了解更多, 请联系: 陈旭宇
xuyu.chen@accenture.com

展望问答和各个行业的领导人探讨当今企业的挑战和机遇。

主编: David Cudaback

执行主编: Craig Mindrum

高级编辑: Jacqueline H. Kessler

了解更多展望问答及其它展望出版物,

请访问: <http://www.accenture.com/Outlook>

问: 近年来, 越来越多的中国企业开始走上国际化的道路。神华是世界最大的煤矿企业之一, 已经在海外进行过多次资产并购活动。国际化将对企业的运营模式和治理方式提出新的要求。那么, 神华国际化的基本路线和战略是怎样的?

我们是一个以煤炭为基础的能源公司。我们认为, 国际化对我们来说只是补充, 还没有到占据主导地位的时候。所谓补充是指两个方面, 一个是煤种的补充, 一个是市场的补充。

首先, 中国是一个煤炭资源比较多、但焦煤资源比较少的国家。焦煤资源稀缺, 现有的储量基本都被分配完了, 神华在整个焦煤市场的占有率是很低的, 我们希望能够海外获得一些优质的焦煤资源来补充国内短缺的焦煤资源, 通过增加品种来扩大市场占有率。

第二个是市场的补充, 因为我国的煤炭储量越来越向晋陕蒙宁新等西部地区集中, 但煤炭需求最旺盛的是东南沿海地区, 因此需要长距离的陆上运输。如果考虑从印尼、澳大利亚等其他国家海运过来, 其实有很大的运输成本优势。现在海外资源主要是对国内市场的补充, 虽然目前向亚太地区的出口量不大, 但是将来我们可以将海外资源销往日本、韩国、台湾和印度等国。

走出去是神华战略的一部分, 但国内企业对这一战略的认识有两个不清晰的地方: 一是对符合战略要求的国家的考虑不清晰, 没有针对性

地走出去, 而是遍布开花, 国内很多企业都是这样; 第二, 用什么方式走出去。是自建方式, 还是兼并收购? 我觉得在这方面国内的企业缺乏策略上的研究和考量标准, 也因此错过了很多潜在的机会。

问: 2008年金融危机的时候海外的很多企业都遭遇了很严重的财务问题, 有一种观点认为, 当一个资产比较便宜的时候去购买比较好。您当时是怎么看的?

这方面来说, 神华是比较谨慎的, 总体上可以说是风险规避型企业。2008年、2009年的时候可并购的项目非常多, 但我们真正动手的并不多, 尤其是对海外项目会更慎重一些, 一般需要三次会议才最后决定。虽然在程序上是没问题的, 但实际上我们缺乏评判海外项目的具体方法。国内的企业普遍存在这个问题。企业制定了战略, 但问题在于怎么评判投资项目, 怎么将它与战略联系起来, 用什么样的方法或工具。目前, 很多企业并没有具体量化的体系提供决策支持。我们需要一套严格、规范的评判标准, 根据这个标准去收集专业数据, 设计不同的情境, 根据分析结果最终做出决策。

一个企业, 并不会为了国际化而国际化, 而是从企业的整个发展规划来看, 未来要拓展哪些业务, 怎样把业务做大做强, 通过向海外扩张来补充、支持国内的业务, 通过学习国际上的先进技术和管来完善自己。战略确定之后, 应该有

针对性、有重点地关注那些与战略方向一致的项目，而不是只要可以盈利就随意扩张，忽视整体的战略发展需要。我相信，中国企业会逐渐成熟起来，越来越理智地制定海外发展战略。

问：企业在构建整体战略的时候，应该有统一的业务管理模式。但海外业务和国内业务在管理上应该是有差异的，您是怎么考虑的？

其实我们现在还是拿国内的管理方法去管理国外企业。但是，国内的成功经验往往是无法直接复制到国外的，因为很难适应当地的法律环境和人文环境。我们在海外的项目在建设过程中遇到很多挑战，过程很辛苦。

第一是融资的问题。因为国外的项目融资是分很多环节，需要运营商、建设商、供应商等共同参与，而且每个参与方要分担风险。我们既是建设商又是运营商，还是材料供应商，我们认为没有必要那么做，结果资金渠道就出现了问题，母公司不想承担全部风险，因为一些国家的政治风险非常高。于是，在法律手续上又出现了一系列问题。

第二个问题，汇率的变动幅度超出了我们的预期。设备、原材料完全在国内采购，价格是以人民币衡量的，但实际结算是用美元，汇率变动成本很高。比如针对劳工方面，有些国家的法律非常清晰健全，但也有些国家的法律还有待完善，很多要求和规定并不会清晰地列在法律文件中，这就需要有一个磨合的过程。很多国内的成功经验是不可以复制到国外去的，需要建立一套适应海外环境的管理模式。

第三，外派员工往往只有丰富的国内经验，而完全没有海外经验，这需要一个培养和熟悉的过程。

现在，对于如何管理海外业务这方面，我们还没有形成一个成熟的模式，仍在摸索中。

问：那么，在碰到困难和挑战的时候，有没有一些调整和变化的机会？

我们海外起步非常晚，目前仍主要关注于项目。我们会严格控制资金，压缩海外公司的资金调度权，尽力避免出现资金风险。海外的财务人员也尽量采取委派的形式，因为本地化还不成熟，管理层的本地员工不多。

另一个核心的问题是没有完善的制度规范，只能依靠人员控制和管理。要真正实现国际化，制度、流程必须要完善，但这需要一个漫长的形成过程。但是，目前神华真正的国际化人才很少。我们的海外公司里有很多有海外教育背景或工作背景的中国人，真正的外国人才不多。我认为，一个原因是神华的国际化还没有形成足够大的吸引力，特别是对于管理层的人员来说，可能不适应企业的文化，也可能认为工资不够诱人。

我最近建议分管海外财务的人，在满足当地法律法规的前提下，建立财务共享机制，建立一套标准化的流程，明确财务人员的工作流程和职责。在起步阶段就可以把共享服务中心建起来。

问：有没有一套贯穿国内和国外的人员发展模式呢？

现在还没有，目前基本上是基于国内的，海外相对独立。一方面是国内外的经验不同，另一方面还有语言沟通上的问题。现在有一些非常优秀的业务人员，但是因为语言能力差无法在海外公司发展。我们现在尽可能从年轻的员工中，培养海外业务人才，因为他们一般都有良好的语言基础，培养起来更容易，也更快。

问：海外企业的高管团队实际上都是一些职业经理人，如果我们收购了这样的企业，其实可以通过提供有吸引力的薪资或发展通道等手段留住他们，将他们的能力、经验等应用于整个集团，也就是说个人能力组织化。您怎么考虑这个问题？

到现在为止，我们还没有收购到一个管理很成熟的企业。我们的海外公司基本上都是复制了神华在国内的管理模式和企业文化。我们更希望找一个管理水平较高的并购目标公司，促使我们提高我们整体的管理水平。但是，国内企业在进行海外并购的时候，往往有急功近利的倾向，只是关注并购带来的经济利益，觉得被兼并的公司没有其他优点可言，其实有的公司在管理上已经很完善了，可能只是由于暂时的现金流断裂等原因，才不得不接受并购，我认为这样的公司才是真正有潜在价值的。但是我们现在还没有发现这样的企业。

问：风险管控对于财务部门来说是至关重要的，那么，公司的领导层对于海外业务的风险控制是如何考虑的，是否和国内的管理模式有所区别？

实际上是这样的，我们有专门分管海外业务的人员。从财务管理角度来说，我认为，各个国家在财务方面的很多制度和要求与国内有很大差别。我们分别研究了48个国家的汇率、利润分配、资金安排等财务问题的相关制度，然后重点针对目标国进行深入细致的研究。我们会在研究的基础上制定适合于每个目标国家的、区别于国内的财务管理制度和标准。其实，财务风险在海外并不是最大的风险，并购的成败很难用一个短期的效益来简单评判，但是至少不能出现重大的财务危机，更不能出现财务丑闻。

问：有没有一个完善的制度去控制海外的业务风险呢？

在完善的制度建立起来之前，所有的风险压力都在决策层或者领导层身上。但是，这样完全依赖人的主观感觉做出的判断要承担很大的责任和风险，对于决策者本身是一种很大的考验。因此我们需要很好的项目选择机制和标准，可以依靠客观、全面的数据分析来支持决策，判断结果的科学性和准确性也会大大提高。

此外，制度的建设需要跟本企业的文化、管理能力和整个管理构架相适应。针对一些本企业的特定问题建立解决机制和相应制度，这是一个不断改进和完善的过程，但首先应该确定基本的框架，来指导这个过程的进行。

问：神华的发展一直按照一条确定的业务线条在走，现在增加了海外业务，那么新增的这部分海外业务是否沿着同样的业务路线走，还是有专门的业务模式？

海外的集中管理由海外公司去做，但是海外的技术类管理还是按照既定的业务线条，国外的技术类项目都是由集团的业务分管领导亲自去管理，因为国内国外在技术类问题上没有太大差异。但是，要实现综合管理必须要构建一个统一的平台，神华现在成立了海外管理公司，也就是海外投资公司，未来我们希望通过一个专业化的海外公司对投资和运营进行综合管理。投资前期主要考察项目，项目开始后要及时监测实施动态，定期进行项目的日常数据统计分析，客观地评价。比如说投资一个煤炭项目，其生产安全管理交由专业化公司负责，安全部门要及时监督，各个国家和组织的安全标准不尽相同，一般我们遵循孰高原则，即哪个国家要求标准更严格就按哪个国家的标准去做；生产技术方面，各个部门各司其职，电力业务由电力部门管理，煤炭业务由煤炭部门去监管，在技术管理上严格按照业务线条进行。海外部门主要采取综合管理，在规章制度和标准上与集团统一的规定保持一致，比如绩效考核制度，但是在某些具体的实施上仍然会有差异，比如聘选外籍人员要参考当地的市场价格等等。

展望问答

2013年4月

Copyright © 2013 Accenture

版权所有

埃森哲及其标识与成就卓越绩效均为埃森哲公司的商标

本文所涉及商标或为其他公司所有。此处使用这些商标不代表埃森哲对这些商标拥有所有权，亦非有意表示或暗示埃森哲和这些商标所有者之间存在某种联系。

本文观点不应被视为对贵公司业务的专业咨询意见。