



■ 甕福集團董事長何浩明

## 優化結構 布局全球

今年1月的貴州「兩會」上，甕福集團董事長何浩明在接受媒體採訪時表示，甕福集團成功突圍2008年金融危機，打破「11道金牌」封鎖，在於注重自主知識產權和利用行業內外各種發明，通過技術改造和產業結構優化升級，向國外「賣技術、賣管理、賣服務」，實現銷售業績「逆市飄紅」。

何浩明印象最深的是，2008年國家發布限制磷復肥出口的「11道金牌」，磷礦石資源稅和磷肥出口關稅稅率大幅度上調；加之當年中國南方的雪凝災害造成公司停產以及席捲全球的金融危機影響，「當時集團公司的情況真的不容樂觀。」何浩明說。

不過，當年甕福交出銷售收入102.2億元的優異成績，其中出口佔7.3億美金，進口3億多美金。何浩明解釋道，這得益於甕福多年來重點攻克精細化工業業務板塊，當時剛投入市場的國際領先的食品級磷酸和電子級磷酸產品為企業創造出巨大價值。102.2億元中，來自於傳統磷肥產品的收入從上一年的85%下降至65%，而精細磷化工產品的份額從不足10%提升到20%，智力國際化服務型貿易從5%提升到12%。

「甕福精細磷化工板塊和智力國際化服務型貿易，正好都不在國家11道金牌約束範圍之內。」何浩明非常慶幸，全球高端的磷酸鹽領域市場前景廣闊，只有設法搶佔產業鏈尖端，尋求「高端贏利點」，才能在日益激烈的市場競爭中站穩腳跟。

隨著甕福磷化工系列產品的不斷推陳出新，目前公司已形成磷化工產業鏈，目前佔其出口總額30%的磷產品，均是擁有自主知識產權的高附加值的高端產品；而依靠過硬的磷化工技術和管理輸出，智力國際化板塊也成風生水起之勢。

時至今日，甕福已形成集磷礦採選、磷復肥、磷硫煤化工、氟碘化工、科研、國際國內貿易、行業技術與營運服務、國際工程總承包於一體的八大業務板塊。產品也已覆蓋至東南亞、澳大利亞、南美、日本等國家，連續11年出口創匯額居貴州第一。

何浩明透露，「十二五」期末，公司將爭取技術設備輸出的金額能達到30億元，佔公司總銷售收入的30%左右。



■ 甕福磷肥廠

## 甕福國際化大事記

1994年6月，成立貴州宏福實業開發有限公司。同年，具有自產產品貿易權的進出口公司（甕福磷礦進出口公司、甕福磷化工有限責任公司）成立。

2002年11月，甕福利用自身優勢，從加拿大有威頓公司為地方招商引資的第一個合作項目——威頓40萬/年噸硫酸項目開工建設。

2005年5月，世界最大濕法磷酸淨化裝置——10萬噸/年濕法磷酸淨化裝置在甕福開工建設。2006年9月產出合格工業級濕法磷酸；2007年1月產出食品級磷酸。2010年4月1000噸/年結晶法電子級磷酸裝置項目破土動工。

2006年5月，甕福自主知識產權WF-1號專利榮獲「中國優秀專利獎」，專利評估價值2.8億元。該專利為甕福成功取得沙特項目打下堅實基礎。

2007年12月，甕福中標全球最大選礦項目——沙特曼阿頓1250萬噸/年選礦廠，並與沙特首都利雅得正式簽訂總承包合同，加上後來中標的工業建築工程和水處理工程，合同總金額達到4.5億美元。該項目標誌着甕福技術、智力、服務國際化之路正式拉開序幕。

2008年4月，甕福藍天氣化工有限公司2萬噸無水氟化氫裝置試車成功，標誌着世界首套「利用磷酸生產中的副產品——氟硅酸生產無水氟化氫」正式投入工業化生產。

2008年8月，貴州甕福磷化工進出口有限公司、甕福磷礦進出口公司更名為甕福國際貿易股份有限公司（甕福國貿）。

2009年2月，年產50噸碘回收項目中試裝置經過72小時全負荷試車後，各項指標完全符合要求，貴州省科技廳組織的驗收評審，認定為「具有世界領先水平」。

2010年2月，甕福集團與澳大利亞LEGEND國際控股公司簽訂磷礦資源開發技術服務協議。

2010年12月，甕福承建的世界最大的1200萬噸選礦裝置——沙特曼阿頓項目，順利通過72小時性能考核。

2011年4月，沙特選礦廠準時開機，標誌着甕福首次國外總承包項目進入試生產運行。2012年2月受業主委託，甕福在10個月內全面接管選廠運行與維護。

# 甕福國際化個中三昧



■ 2007年12月，甕福集團與沙特阿拉伯簽訂曼阿頓1250萬噸/年磷礦選礦工程。

四年前，在遙遠的中東大沙漠裏，甕福開建全球最大選礦項目——沙特阿拉伯曼阿頓選礦廠，年選磷礦1250萬噸，開始甕福「智力輸出」的全球化布局。

2011年，甕福集團銷售總收入240億元，其中國際市場收入達13.88億美元，佔到了總收入的近37%，其中憑借管理、技術和標準等「智力輸出」，甕福就拿到非洲和亞洲市場的5億美元大單。預計「十二五」期末，甕福「智力輸出」將佔公司銷售總收入的30%左右。

甕福集團董事長何浩明破解箇中三昧：一個企業只有真正在世界的舞台上形成影響，才算真正強大，而前提，就是不斷在技術交往和市場交往中融入世界。

香港文匯報記者 路艷寧、虎靜 貴陽報道

## 沙特項目的偶然與必然

何光亮認為，甕福集團開始關注並「積極備戰」沙特阿拉伯磷礦選礦工程總承包項目，源於偶然和必然因素的疊加。

2005年，為改變傳統對石油的經濟依賴，沙特計劃通過石油輸出所儲備的大量資本發展其他有競爭優勢的產業。2006年，上世紀70年代就已探測出來的豐富磷礦資源被該國提上開發利用日程，并由沙特國家礦業公司面向全球招標，建設磷酸鹽選礦裝置。

何光亮回憶，新加坡的一合作夥伴拿到項目資格預審後，卻發現工程技術難度太大而無法承接。基於近年來中國磷化工產業發展日新月異，他們建議業主方到中國大陸進行招標。

此時，甕福集團（時為貴州宏福實業開發有限公司）已在磷化工行業有了多項自主知識產權，產品國際銷售網絡已基本完善，公司高層也正在思考如何把這種新的優勢轉化成有技術含量的產品，在國際市場上有所突破，或許沙特項目能成為提升國際化水平的一個跳板。

時間緊迫，甕福馬上成立了專門的投標團隊對沙特項目的各項要求進行研究，並趕赴沙特與業主方和監理公司對接，立志要將這塊「大肥肉」吃進嘴裏。

## 雖起步不易 終「花落甕福」

沙特的理念是，該國凡是重大工程必須用歐美標準進行建設，評標團隊對甕福產生了嚴重質疑：一般來說，在國際項目上，中標企業會傾向於選擇聘用本國的施工人員，使用本國生產的施工設備。一個發展中國家的施工人員素質和設備，如何保證達到世界頂尖標準？況且當時還有來自美國、法國和加拿大多個國際工程公司參與投標，競爭力非常大。甕福與沙特的談判陷入僵局。

情急之下，時任甕福集團副總經理的何光亮想出一個妙招：親自帶評標團隊人員來到中國，參觀了北京、河南洛陽、山東青島、烟台等礦山設備製造基地和甕福在國內已經建成並投產的公司。不到兩星期的參觀讓評標人員大開眼界：技術上，一系列的自有專利撐足了甕福的底氣；管理上，從磷礦採掘到高濃度磷復肥生產，甕福輕車熟路；裝備上，甕福引領着磷化工裝置的超大型化、產業化風潮。

評標人員摘下了對中國企業的「有色眼鏡」，開始客觀公正地對待甕福的投標。在將項目中所涉及到的責任歸屬定義清楚並明確以後，集團領導拍板決定拿下這個大單。

2007年12月17日，甕福在沙特利雅得與沙特阿拉伯礦業公司簽署了總工期28個月的磷酸鹽選礦承建項目合同，該項目位於沙特北部Al-Jalamid地區，總金額為3.5億美元。同時還中標

配套的工業建築項目和工業水處理項目。

## 沙漠地區的艱難闖關



■ 甕福集團總經理何光亮

何光亮告訴記者，甕福在進場之前已經充分考慮到沙漠地區土建工程的施工特點，並對作業中可能遇到的諸多不可預見因素作了充分準備，但開工後的第一個難題還是讓大家都措手不及。

據了解，當時離沙特項目的施工現場一百公里左右有五家大大小小的混凝土供應商，雙方原以為這個距離不會影響混凝土供應，價格都已談妥。但雙方都忽略了一個重要問題：沙漠上的道路——特別是而非主幹道看似很堅硬，但是大量重型機械駛入就可能將其壓垮。

開工以後的某天，為了澆築一個基礎，需要300立方的混凝土。哪知由於道路問題，供應商費了九牛二虎之力，也只運送了275立方，這可急壞了身為項目總監的何光亮：當時並沒有計劃在工地附近建混凝土供應站，如果馬上去購置設備建設，就要耽誤幾個月工期。但如果不建的話，項目需要的大量混凝土怎麼來？

為了不讓工程停下來，何光亮去與業主方「討」這筆錢，並通過監理公司進行協商和溝通。為了不讓雙方利益受損，業主方答應出修路和維護資金，甕福免費派工程隊搶修，最終打通了高速路口通向施工現場的工程「命脈」。

在修路的過程中，甕福抓緊時間調整進度計劃，在國內訂購攪拌站設備，連續忙碌了四五個月以後才解決了混凝土問題，項目終於可以順利進行。

## 國際博弈 中國智慧

架構、小到語言習慣的種種磨合，不同文化的融通與對衝是一個艱難的過程，並極其考驗智慧。甕福是如何在一個穆斯林國家取得成功的呢？

何光亮一語道破：「對待這種文化差異要有開放的心態，對彼此核心利益的識別和尊重是化解文化差異的最重要基礎。」

何光亮認為，除了宗教問題，雙方的差異都會涉及到利益分配問題。中國幾千年「利人利己」的文化精髓要求對現在企業「走出去」大有裨益；只要大的原則性問題上沒有衝突，不要挑戰對方的核心價值觀和核心利益，通過維護別人的核心利益來保護自己的核心利益，這是中國文化所在。

### 善於運用「情商」

中國企業在進入海外市場時，除了文化融合外，還往往多了一個「心理抵觸」。許多企業尤其是被認定有政府背景的企業，在進入一些發達國家市場時，會不可避免地遭遇各種軟性抵觸，甕福也不例外。



■ 甕福集團工作人員與沙特工作人員合影

面對歐美20餘家強勁對手的競爭，甕福中標並取得項目成功並非偶然。在包括但不局限於上述的百般考驗中，甕福走得頗為曲折，但也涉險過關。

除成功複製了集團上百項專利技術和成功經驗外，甕福在此次項目實施工程中所表現出來的過人智慧和凡事為他人着想的中國傳統也為項目完美收官增色不少。

### 彼此相互尊重核心利益

在規則和文化理念完全不同的情況下，大到組織



■ 沙特項目分礦倉