

编者按

在国家多部委联合发布的《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》中，烟台与国内多个沿海城市并列其中，这让烟台一举站上中国对外开放的最前沿。作为“一带一路”的践行者，烟台不少企业已经走出去，融入到国际投资协作的浪潮中，他们的经历不同，但故事同样精彩，对后来者有标杆和指导性意义。对此，本报推出“一带一路 烟企走出去”系列报道，讲述烟台企业海外掘金背后的故事，给经历者以勉励，给后来者以方向。



烟企走出去②

本报记者 秦雪丽

提到海外并购，烟台万华集团算是一个“传奇”。2011年万华收购了匈牙利最大化工企业96%的股权，在欧洲有了自己的制造基地，引起了业界轰动。作为境外掘金的烟台企业，在“一带一路”国家战略下，万华正积极规划建设“中匈宝思德经贸合作区”，为更多“走出去”的中国企业搭建欧洲海外发展平台。



BC厂区鸟瞰。 万华供图

## 1 半年并购匈牙利最大化工企业

境外投资，万华实业集团有限公司走在前列，这家以聚氨酯业务为核心产业的集团公司，更是国家“一带一路”战略的先行者。2011年初，万华以12.6亿欧元收购了匈牙利宝思德(BorsodChem，以下简称“BC”)公司集团96%的股权，后又追加投资约8亿欧元，是中国目前在中东欧地区最大的投资项目，也是匈牙利最大的外商投资项目。

BC公司是匈牙利最大的化工公司，“从着手到并购成功，经历了半年时间。”万华工作人员介绍，从全球视角上看，MDI产品仅有4个国家6家公司能够大规模制造，是寡头垄断行业，万华是唯一能够生产并拥有全球最领先MDI核心技术的中国企业。2005年，万华启动海外投资项目。

2009年2月，万华开始密切跟踪正逐步陷入危机的BC公司。2009年8月，万华收购了博苏2/3以上的夹层债，取得了以债权人身份参与重组的资格，并声明了战略投资者的身份。经过双方多次交涉和博弈，2010年2月24日，万华与相关方达成《投资框架协议》，标志着万华历时半年的收购取得重大突破，成为中国企业在匈牙利最大的投资项目。

万华海外并购在业界引起不小轰动。英国《金融时报》发表评论，赞誉万华收购BC公司是中国历史上首次成功的具有竞争性的海外收购，在欧洲引起极大震动。《国际金融评论》(IFR)评价其为2010年度欧洲、中东、非洲地区最佳并购项目。

## 2 收购BC公司，帮助万华在欧洲市场站稳脚跟

选择海外并购，很多企业都是以获取技术与资源为目的，作为拥有核心技术的万华，为何一定要在欧美拥有制造基地？费尽周折选择海外并购？

据万华工作人员透露，聚氨酯行业是高度全球化的行业，业内前几大主要生产商均为世界知名的跨国公司，并已完成在欧洲、美国、中国三个聚氨酯主要市场的全球布局，此前万华虽然国内市场占有率连续十年名列首位，但在生产和销售方面有区域局限性，“这是公司全球化运营战略布局的需要。”

该工作人员介绍，当时万华国内市场份额接近半

数，继续加大份额竞争，风险将提高，应实现战略制约，规避盈利地域集中化的风险。欧洲是目前全球最大的聚氨酯市场，而万华当时在其中的市场占有率较低，没有制造基地，就无法成为欧洲主流供应商。

匈牙利属于欧盟国家，地处欧洲中心，BC公司与万华形成明显的区位优势。收购BC公司可以大大缩短万华的全球化进程，使万华直接取得欧洲主流供应商的地位，帮助其在欧洲市场站稳脚跟。

选择并购匈牙利BC公司，也是经过深入调研和考察的。“匈牙利是一个勤奋的

民族，人才具有高效率高素质特点，相对欧洲人力成本，匈牙利具有一定优势。”工作人员介绍，该区域还有优惠的税收体系，比如企业所得税较低。

万华的进入，使BC在欧洲债危机严峻形势下免于破产，不但保住了3300多名中东欧员工(含捷克和波兰)的就业岗位，更使BC整个集团焕发了生机与活力。明显提高了BC公司的竞争实力，帮助万华在全球最大的欧洲市场站稳了脚跟，有利于保障万华在已经取得优势的中国市场上的持续盈利能力。2014年销售收入12.2亿欧元，净利润1000万欧元。

## 3 从磨合到文化融合，董事长被授予中匈友谊奖

如果说海外并购具有复杂性、曲折性，并购后的磨合期则更为现实。为保证收购过渡期的稳定，万华留任了原私募基金聘任的CEO，只派了一名CFO，万华集团总经理兼任BC董事长，每季度去开一次董事会，实际上无法真正掌控BC，企业运营每况愈下。2011年亏损额高达1.5亿欧元。聘任的外籍CEO自觉无力回天，为保自身名誉和免责，于10月份聘期未到就向万华提出辞职。

2011年底，万华集团总

裁亲自兼任BC公司CEO，开始真正扭亏的全方位整合。在文化整合上，万华根据BC实际情况，提出了“一年现金流打平，2-3年盈利，到2020年把BC发展成为在EMEA地区最有竞争优势的行业前三位企业”的愿景目标，并提出实现愿景目标的计划、措施，提振了当地员工的信心。

同时，以万华价值观为主体结合BC现状，有针对性地提炼出了六项核心价值观和对应的30条行为准则，以这六项核心价值观为导向对

BC进行全方位整合。通过追加投资，万华将BC的TDI总产能提升至25万吨，成为目前欧洲最大产能TDI生产商。

BC经营情况自2012年以来持续好转。BC员工逐渐开始认同万华，有不少员工(包括2位外籍高管)在当地孔子学院学汉语。同时万华还赢得了匈牙利各级政府和社会各界的广泛认同，BC公司董事长兼CEO丁建生也被匈牙利议会授予中匈友谊奖，这是唯一的华人个人获此奖项。

# 四月中上旬土地成交为零

业内人士称土地出让放缓，把握土地供应节奏是关键

本报4月21日讯(记者 张晶) 4月份已经过去了三周，但烟台房地产市场尚无一宗商住办类土地出让成交，业内人士指出，现在放缓土地市场交易有利于解决烟台房地产市场供需失衡的态势。

近日，国土部首次表态，要把住房供应结构与土地供应结构联动起来进行调整，突出优化供应结构，明确支持自住和改善性住房需求，维护市场稳定。要分类调控、因地制宜，突出政策调整的针对性、差异化，根据不同地

区土地市场发展、发育程度和房地产市场供求态势，采取不同的调控政策应对。

意思就是说一线城市房地产市场比较强势，需求比较旺盛，要进一步地安排好更多的土地去供应，使它的需求跟供地有一个匹配度。而对于很多三四线城市，包括部分二线城市来说，因为库存量大，供大于求，这种城市就要减少土地供应。

记者从烟台地区多家房地产咨询顾问机构了解到，进入4月份以来，已经连续有三

个周没有商业、住宅、写字楼类土地供应和成交，烟台4月份该类土地交易是否为零，还要看最后一周的土地市场发展动态。

综合2015年土地交易数据，1月份有6宗商住办类土地成交，无新增供应。2月份有3宗商住办类土地供应，无成交；3月份有4宗土地供应，3宗土地成交；4月份到目前为止，土地供应为零。

同比2014年第一季度，土地供应13宗，成交23宗。去年4月份有9宗土地供应，4宗土地

成交。今年4月到目前为止尚无一宗土地交易，可以看出今年的土地交易进一步缩减。

其实从去年开始，土地市场一直处于低迷状态，今年相比去年有过之而无不及。但是有业内人士认为，2013年一线品牌开发商集中涌入烟台，土地出让达到了历史高潮，2014年房地产企业不景气的发展态势，必然使土地市场交易降温，而现在的房地产企业拿地更为务实，对于烟台房地产市场供大于求的市场现状，供应减少也有助于此回归平衡。

相关新闻

## 正规划建设“中匈宝思德经贸合作区”

匈牙利地处中东欧，是“新丝绸之路”的重要组成部分，被视作未来中东欧地区最具发展潜力的国家之一，也是中国产业走向欧洲的桥头堡和规避欧盟贸易壁垒，发挥竞争优势的理想投资地，是“丝绸之路经济带”上的重要节点。

政治稳定是经济发展的前提。现任匈牙利政府的创新性的外交战略之一是“向东看”，与中国关系最为密切，是欧洲最为亲华的国家。中匈双边贸易近些年快速增长，2014年上半年达到两位数以上的增长。

作为“一带一路”国家战略“先遣兵”，万华一直肩负重任，在国家商务部指导下，万华BC公司以现有工业园区为基础，正积极规划建设“中匈宝思德经贸合作区”，充分发挥BC公司的龙头作用，发展形成具有全球竞争力的一体化产业链，规划成为中东欧地区以化工、生物化工为主导产业的加工制造型园区。

合作区总体规划面积6平方公里，总投资约30亿美元，将实现销售收入约35亿美元，可增加当地就业约1500人，新增入区企业10家以上，将为“走出去”的中国企业在欧洲搭建一个良好的海外发展平台。

本报记者 秦雪丽

## 广交会一期结束 烟企揽金7400万美元

本报4月21日讯(记者 王永军 实习生 艾婷玉) 记者从烟台市商务局了解到，第117届广交会一期于19日顺利结束。烟台65家企业参展，累计达成交易额7400万美元，比116届同期小幅下降。

本期烟台参展企业共接待来自50多个国家和地区的采购商4400余人。从成交情况来看，烟台企业累计达成交易额7400万美元，比116届同期下降7.6%。对印度、东南亚等“一带一路”沿线国家成交额有所增长，分别达成交易额330、790万美元。对欧盟达成交易额1340万美元，与去年同期基本持平；与日本、美国和俄罗斯等国家交易额降幅较大。

参展商品中，照明类产品成交500万美元，增长15%；机械设备类产品成交510万美元，增长2.4%；五金工具类产品成交2180万美元，与上届同期基本持平；建材类产品成交574万美元，下降11%。

本届广交会，烟台与汽车产业相关参展企业有11家，实现交易额3000余万美元，占总成交额的近半壁江山。

## 中国福利彩票 开奖公告

双色球 第2015045期  
红球:30 31 22 01 13 05  
蓝球:07  
3D 第2015104期  
6 7 4