

青山印尼不锈钢园区是怎样“炼”成的？

2018-04-26 黄卫峰 老杜在印尼

<https://mp.weixin.qq.com/s/YZsdAL7pTvIN1x3mm0IQVQ>



△国际产能合作领军人才培养计划企业导师，青山钢铁董事局副局长、印尼经贸合作区青山园区开发有限公司董事长黄卫峰在授课课堂上。

《丝路人才港内参》栏目开篇语

为更好地服务“一带一路”建设和国际产能合作，走出去智库（CGGT）战略合作伙伴——丝路国际产能合作促进中心着力打造“丝路人才港”，以国际产能需求为导向，构建多层次的人才培养体系，加快国际化人才培养。“国际产能合作领军人才培养计划”是“丝路人才港”计划重要组成部分，该计划由国家发改委国际合作中心主办、丝路国际产能合作促进中心承办。

走出去智库（CGGT）联合国内和国际一流的法律、投行、会计、估值、风险管理、人力资源等领域的专业机构专家资源和相关部委政策专家，为该项目走出去企业培养一批熟悉沿线国家环境、带领企业务实高效地开展产能合作、提高企业国际竞争力的领军人才，为服务“一带一路”和国际产能合作提供人才支撑，搭建国际化的人才培养交流平台。

作为丝路国际产能合作促进中心的战略合作伙伴，从今天起，走出去智库微信公号新设《丝路人才港内参》栏目，持续刊发“国际产能合作领军人才培养计划”的授课内容，供中国走出去企业学习、参考。

今天刊发的是青山钢铁董事局副局长、印尼经贸合作区青山园区开发有限公司董事长黄卫峰先生在培训课堂上的授课内容。

要点

- 1、到2018年10月，印尼青山工业园区的不锈钢粗钢年产能将达到300万吨，让印尼的不锈钢粗钢产能一下子从零跃居全球第二（全球第一当然是中国），这些数据都让印尼总统佐科非常开心！

2、 在印尼搞园区建设，怎么买地？这里面有学问。跟省长、县长说没用。印尼青山工业园区的做法是悄无声息地向农民买。

3、 印尼人非常可爱，不喜争辩，领导跟他怎么说，他就接受。不会给别人挖陷阱，更不会把错误推到别人身上。在他们身上，我们看到了清纯的人与人之间的关系。

正文



授课人：青山钢铁董事局副主席、印尼经贸合作区青山园区开发有限公司董事长黄卫峰



△印尼青山工业园区全景

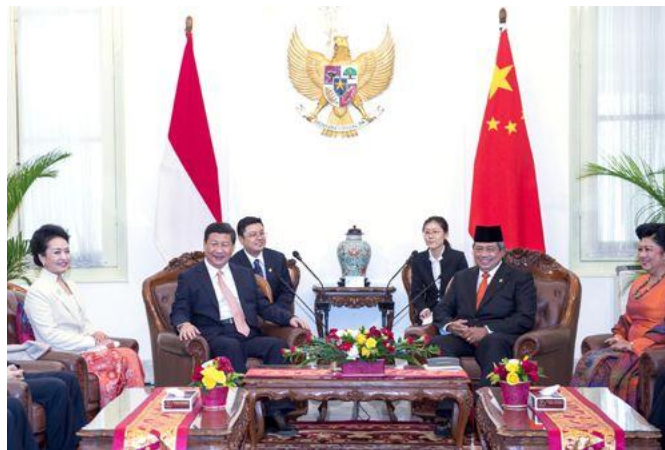
青山系企业从1992年开始一直专注于不锈钢生产，经过26年的发展，已经成长为一个大型的民营企业集群。2016年，青山系企业的不锈钢粗钢产量为580万吨，销售收入1028亿元人民币，员工3万多人。2017年产量为748万吨，居全国第一，亦是全球第一。

不锈钢的主要原材料是镍，占到总成本的 60%到 70%。这意味着，掌握镍矿就掌握成本控制的自主权，就能摆脱国际镍价波动对企业的影响。中国没有镍矿资源，从 2008 年开始，青山钢铁全球布局就把进入镍矿资源开发行业纳入企业的谋划重心。

2009 年，青山系企业进入蕴含丰富镍矿资源的印度尼西亚展开投资。2013 年 10 月，印尼青山工业园区作为中-印尼重要合作项目签约。迄今，青山系企业仅用不到 5 年时间，就把遥远偏僻的苏拉威西小渔村建设成为一个集镍矿开采、镍铁冶炼、铬铁冶炼、不锈钢冶炼连铸、不锈钢热轧洗退全产业链的现代化工业园区。到 2018 年 10 月左右，印尼青山工业园区将建设成为年产 300 万吨不锈钢生产能力的产业基地。

其间，我们作为较早走出去的中国企业，有一些实战心得，可以跟国内的企业家们分享。

国家领导人见证，印尼青山工业园区项目签约



△2013 年 10 月 3 日，中国国家主席习近平与时任印尼总统苏西洛共同见证印尼青山工业园区设立以及首个入园项目签约

印尼素有“千岛之国”之称，在 2014 年初开始实施原矿出口限制令以前，印尼红土镍矿出口量居世界第一。

随着经济的发展，印尼已经不再满足于仅仅成为“全球最大的镍矿出口国”，而是希望提高矿产资源附加值。值此之际，青山系企业进入印尼镍铁冶炼行业，投资建设印尼青山工业园区。

印尼青山工业园区位于印尼中苏拉威西省 Morowali 县 Bahodopi 镇，离海岸约一公里，园区总体规划用地约 2000 公顷，园区土地所有者、园区管理者为印尼经贸合作区青山园区开发有限公司 (PT. IMIP)。PT. IMIP 由上海鼎信投资 (集团) 有限公司 (青山钢铁旗下集团企业，持股 66.25%) 和印尼八星集团公司 (持股 33.75%) 合资设立。

2013 年 7 月，印尼青山工业园区首个入园项目苏拉威西矿业投资有限公司 (SMI) 年产 30 万吨镍铁及其配套 2×65MW 电厂项目开工建设，项目占地 95 公顷。

2013年10月3日，中国国家主席习近平和时任印尼总统苏西洛出席在印尼雅加达举行的中国—印尼商务协议签约仪式，印尼青山工业园区作为其中的项目之一成功签约。也就是在这次印尼出访中，习主席向全球提出构建“21世纪海上丝绸之路”的倡议。



△印尼青山工业园区鸟瞰图

今天，大家到印尼青山工业园区参观，看到的是整洁、漂亮、热闹、繁忙的园区场景，但就在四、五年前，这里还是穷乡僻壤。从2013年发展到现在，园区已经具备海、陆、空齐全的进园通道，发电装机容量126万千瓦的电厂，两座10万吨散货码头、80余幢生活用房、4幢办公用房、1幢接待用房、4座通讯二级基站、1套引水设施还有2座供当地穆斯林信众做礼拜的清真寺。

印尼青山工业园区让印尼不锈钢粗钢产能从零跃居全球第二



△2015年5月29日，印尼佐科总统（左三）亲临青山工业园区，宣布首个入园项目正式投产并发表重要演讲。

印尼青山工业园区由园区开发公司管理。建设之初，园区没有电，没有水，没有房屋，没有道路，都需要我们自己建设。

这期间，印尼政府做了什么呢？政府为园区建设了廉租房、技术学院。

园区的首个入园项目在2013年7月开工，2015年5月29日，现任印尼总统佐科来园区视察，并宣布项目正式投产。这之后，首批镍铁产品、不锈钢进入市场。

2015年，印尼青山工业园区被印尼工业部评为“工业园区新秀奖”，2016年8月被中国商务部和财政部联合确认为中国境外经济贸易合作区。

2017年4季度，印尼青山工业园区的镍铁产能是150万吨，折合纯镍15万吨，不锈钢粗钢产能200万吨。

截至2017年底，印尼青山工业园区的实际投资总额已经达到34.15亿美元，实现不锈钢年产能200万吨，热轧300万吨，铬铁60万吨，发电装机容量126万千瓦。

到2018年10月左右，园区整条产业链所有项目将全部建成投产，届时，镍铁产能会达到200万吨，不锈钢300万吨，铬铁60万吨，发电装机容量196万千瓦。

300万吨不锈钢产能是什么概念呢？2016年，全球不锈钢粗钢产量约4490万吨，这在全球占比是比较高的。这样，就把印尼的不锈钢粗钢产能一下子从零提高到了全球第二（全球第一当然是中国），这些数据都让印尼总统佐科非常开心！

在印尼开发工业园区，与土地相关的事儿跟中国完全不一样

印尼青山工业园区整个占地面积是2012公顷，已获印尼政府批准的工业建设用地是600公顷。为什么占地面积这么多，工业用地那么少？因为我们是留了很多的“白”，为什么留白？这与印尼的土地制度、法律环境、社会文化、历史传统紧密相关。

土地，在中国由国家所有，但在印尼，由个人所有，且私人财产神圣不可侵犯。因为土地所有制不同，在印尼搞工业园区开发，玩儿法与中国截然不同。

在中国开发工业园区，开发商至少在三个环节有利可图：一个是通过政府批地，园区获得一级土地开发资格，把农用地变成工业用地，这就获得了土地增值；第二个，中国的开发区都在大城市周边，政府允许把若干面积的工业用地改变为商业用地，再一次获得土地增值；第三，园区招商好，税收上来，政府会将部分税收返点给开发商。

以上三个盈利点在印尼都不成立：

首先，土地的一级开发是敞开的，谁都可以开发，只需要报政府审批，政府批准即可；

第二，园区所在的印尼中苏拉威西省 Morowali 县 Bahodopi 镇是一个穷乡僻壤，我们的园区边上是矿，再边上是太平洋海岸线，距离生活中心很远，根本做不了房地产类的商业开发；

第三，没有人给你任何税收返点。

因此，我们在境外搞园区的唯一优势，可能就是搞搞批发，把一片土地拆成一小块一小块，出租、出售。但是，这种做法在轻工、轻纺行业还可行，在我们这种冶金重工业完全不可能。上述，就是我们首先要面对的印尼国情。

在印尼建设园区，政府、官员的角色与中国完全不一样

在印尼做园区建设，无论是开发环境以及政府的角色，都与中国迥异。首先碰到的，就是“先有鸡还是先有蛋”的困扰。

印尼青山工业园区建设之初，真是一片空白。没有电，没有水，没有路，更别提什么七通一平了（给水、排水、通电、通路、通信、通暖气、通天然气或煤气，以及场地平整）。

因此，最初当我们想为青山工业园区招商时，就会变成这样的场景：

你想让人来建工厂，人家会问，电厂什么时候建好？没有电，我无法生产。于是，我们跑去找大型央企发电企业，请来这儿建电厂吧！人家也提出问题，我建电厂没问题，你园区内的工厂什么时候进来？发了电，周边没有电网，我发电给谁用？于是就陷入了“先有鸡还是先有蛋”的死循环。

在印尼，我们不能期望地方政府为招商引资出大力，因为它的能力有限。印尼政府手里没有土地，没有电，没有资金，掌握的资源很有限，它很难与企业谈判。更何况，中国地方政府官员如此敬业，这在印尼是不多见的。

印尼的官员会干什么呢？由于印尼的政治体制实行的是普选制，他们的玩法跟中国官员完全不一样。我跟大家讲讲第一次听中苏拉威西省长在我们那里讲话的故事。

省长到我们的项目视察了，开始讲话，大约用三分之一的时间讲支持我们的项目，然后用三分之二的时间对工人们说，你们到这里来，如果中国企业有什么对你们不好的，如果工资太低了，你们来找我，我给你们出头。这后面的大半截话就是相当于一个竞选演讲。

在中国，我们进入一个地区投资，如果这个市、这个县的常委会赞成我们怎么做，当地公安局就不会有另外的意见。但印尼不是的，政府一条线、军队一条线、警察又是一条线，还有最重要的，宗教势力更是力道雄厚的一条线。

所以大家要注意，即便你见了省长、县长，他们说了什么，在他的职权范围内是可以的，如果不在他的职权范围内，你要小心甄别，他的话是否算数。

建设青山工业园区的六大实用招数

根据上述情况，我们采取的对策是什么呢？

第一招，“暗度陈仓”向农民买地。

怎么在印尼买地，这里面有学问。一些中国企业到境外，往往先去找县长，说，我要 20 平方公里的土地，定位定在某某地方。县长会说，非常好，欢迎，你跟农民去谈吧。因为土地是私有的。

第二天早上，大家就都知道中国一个大企业要在这地方建一个开发区，农民对这片土地价格的期望值一下子就升了上去。而且土地没有公允价格。

我们曾有过这样的遭遇，两年前我们买的地，一公顷 3000 多美元，两三年后，周边的土地价格就升至每公顷 20 多万美元。

怎么办？于是，我们重新做了土地规划，然后找到其中地块比较大的地主，跟他谈判：你这块地只有 2 公顷，你可以想办法扩大，你扩大到一定面积后，我们再用比较高的价格从你手里买地。这个价格是事前谈定的，比如你卖我们 2 公顷时，我们给你每公顷 5000 美元；你如果卖到 10 公顷，我们给你每公顷 6000 美元，你如果卖到 15 公顷，我们给你每公顷 7000 美元。于是，这位农民就向其他农民买地。

在这个过程中，我们还解决了未来如何使用土地的问题。购买时，我们就会跟村里比较有威望的人说好将来我要做什么，他听到以后就照办。这跟中国买土地的形式完全不一样，我们就是向农民买。

第二招，“自拉自唱”搞基础设施建设。

当我们想找一家发电企业来投资电厂而不得之时，我们只能赶鸭子上架自己来。每个项目自己配电厂。

大家都知道，中国在 30 年前就没有独立的小电网了，而在我们那个地方是没有公共电网经过的，只能自己建立一个独立电网。独立电网在大容量负载下，如何保持电网的稳定，这是一个大问题。但是，没有办法，我们就是这么一步一步走过来的。

第三招，搞“招股引资”而不是“招商引资”。

我们从事的是冶金重工业，园区的定位是“不锈钢产业链”。当电厂没有建成、码头没有建成，口岸没有开通，生活设施没有的时候，别人是不敢就到你这里投巨资的。因此，我们的第一个项目，就是公司自己投资的项目。

随着园区的建设，第二个项目中国国有企业、日本企业都进来了。第三个项目我们投资的比例更加小了。这个过程，就是通过招股引资，把股份招过来，把产业链形成。

第四招，是“粗放”而不是“集约”利用土地。



△ 印尼青山工业园区的宿舍区、球场、员工活动中心

我们在印尼的工业园区有 2012 公顷土地，但只用 600 公顷来建设。因为这个地方土地多，价格便宜，而且印尼法律有规定，政府批准的工业用地，只能有 60%的土地用于建设，40%必须保留，不能动。

这么做，反而带来意外的收获。我们刚刚开始采矿的时候，曾遭遇当地民众大规模抗议示威，然后我们看到，示威的人远远地站在那里，有大喇叭，大红旗，但站得稀稀拉拉的。这些人为什么站那么远？因为他们必须站在公共土地上，否则，警察就有权找他谈话。如果他们站在公共土地上，无论喊什么，警察都毫无办法。

有过这个经历，我们之后再买地建厂房，就预留一条很宽的隔离带，有人来游行示威，你在外面尽管喊好了。

由于我们生产要用水，所以我们把河流可能经过的道路以及河流区两边的土地全部买了。为什么买了呢？因为我们取水，再加上洪水，这条河流会把河岸边冲塌下来。如果把别人的地冲塌了，我们就赔不起了。

实际上，印尼老百姓很朴实，并不想怎么样，但是由于根深蒂固的土地资产私有观念，这块地是我的，如果因为你取水把我的土地冲了，那这辈子你要养我。于是，我们提前就把地买来，怎么冲，都是冲自己的，彻底消除了赔偿风险。

第五招，把“围墙内”和“围墙外”事儿分头管理。

印尼青山工业园区的建设速度为什么这么快？因在短短五年不到的时间里面，34.15 亿美元的资金都扎下去了。

主要一点就是我们成立了园区公司，我们园区公司的目标，就是使印尼青山工业园区内的建设施工条件、运营条件跟中国国内的差不多，所有的问题园区公司把它堵在“围墙外”。所以我们就把复杂的社会公共关系事务全部交由园区公司解决。那园区公司的钱从哪里来的呢？我们就在码头上加个码头附加费，公开透明地向入园企业收取。

第六招，依靠印尼员工创造中国速度、中国质量。

△印尼青山工业园区趣味运动会

在印尼搞重型传统产业，必须依靠当地员工，这是我们赴印尼必须想明白、想清楚的事情。我们要适应印尼的劳动用工环境。

在印尼，政府、官员最关心的是外资企业能够为本地提供多少就业岗位？因为创造就业岗位，跟选票数量直接相联。而企业拉动 GDP 跟选票没有大关联，因为 GDP 是国家的，绝大部分的税收是收归中央政府，跟县长、省长也没有什么关联，大关联的是就业的问题。所以我们就致力解决当地的就业问题，实现园区快速建设、提高产值，必须依靠印尼本地员工。

印尼人有很可爱的一面。你让他做一件事，他会很认真地去做。但是你今天让他这样做，明天让他那样做，他就会不适应的。你让他不断地做同一个事情就可以，然后跟他交朋友。

2009 年，我曾批评一位印尼的高管，他没有反驳。后来我了解到，是我批评错了。他很可爱，习惯不争辩，领导跟他怎么说，他就接受，他不会给别人挖陷阱，更不会把错误推到别人身上。在他们身上，我们看到清纯的人与人之间的关系。所以中国的高管喜欢印尼人，非常好，只有真正从心底里喜欢他，才能够培养他，才能够爱他，才能够让印尼员工发挥价值到最高。

（本文已经演讲人审阅，图片由演讲人提供）

领军人才企业导师简介

黄卫峰

青山钢铁董事局副主席，上海鼎信投资（集团）有限公司董事长，印尼经贸合作区青山园区开发有限公司董事长

工商管理硕士，高级工程师

1982 年毕业于浙江大学电机工程系

1998 年毕业于浙江大学经济管理系 MBA 硕士学位

1982 年至 1993 年，历任温州电机厂副厂长；温州市机械工业总公司副总经理、总经理；

1993 年至 1998 年，任温州市人民政府副市长，分管工业、交通、科技、质量监督、重点工程、电力、邮电等；

1998 年至 2004 年，历任中国浦发机械工业股份有限公司党委书记兼副总裁、总裁兼党委书记、董事长兼总裁；

2004 年至 2005 年，任上海金桥加工区管委会副主任、上海金桥功能区管委会副主任、上海金桥集团副总裁；

2005 年至 2007 年，任哈尔滨高科技（集团）股份有限公司董事长；

2007 年 7 月至今，任青山钢铁董事局副主席，上海鼎信投资（集团）有限公司董事长；

2013 年 9 月至今，兼任印尼经贸合作区青山园区开发有限公司董事长。

中国印尼综合产业园区青山园区简介

位于印尼中苏拉威西省 Morowali 县 Bahodopi 镇，紧靠省际公路，离海岸约一公里，建区企业（园区土地所有者、园区管理者）为印尼经贸合作区青山园区开发有限公司（PT. IMIP），PT. IMIP 由上海鼎信投资（集团）有限公司（持股 66.25%）和印尼八星集团公司（持股 33.75%）合资设立。

2015 年，印尼青山工业园区被印尼工业部评为“工业园区新秀奖”，2016 年 8 月，被中国商务部和财政部联合确认为中国境外经济贸易合作区。

印尼青山工业园区总规划用地约 2000 公顷，现已具备海、陆、空齐全的进园通道和 126 万千瓦电厂，已建成 10 万吨散货码头 2 座、3 万吨散货码头 1 座、5000 吨码头 12 座、10 套卫星电视接收系统、80 余幢生活用房、4 幢办公用房、1 幢接待用房、4 座通讯二级基站、1 套引水设施、2 座清真寺。截至 2017 年底，园区及入园项目实际完成投资额 34.15 亿美元。