



甬商总会官方发布

跨界「打劫」

公司要发展，资金必不可少，但钱从哪儿来？这个问题曾一度让吴国迪辗转反侧。

上世纪90年代初，世界银行准备考察轻工系统下属的一个化纤厂，这一消息让吴国迪如醍醐灌顶——世界银行有钱啊！

于是，吴国迪找咨询公司将自己公司的苯乙烯项目做成内容详实的英文方案，主动向世界银行自我推销。没人能想到，仅仅20多天，这家小小的地方国企竟能从世界银行拿到了1500万美元的贷款，且利息极低。

正是在这笔钱的支持下，1994年，中轻发展成了全国最大的塑料包装材料——双向拉伸聚苯乙烯（BOPS）片材生产基地。

如今，回忆起向世界银行贷款的往事，吴国迪依然十分自豪：“向世界银行贷款的国内企业，我们是第一家！”

此后，在一次次主动出击、生财有道的过程中，吴国迪的生意越做越大。

1994年，吴国迪得知，焊缝短、可靠性高、加工难度大的直缝焊钢管，中国每年耗用量大约300万吨，却基本上都要靠进口，而中国还要铺设10条以上的长距离输油管线，潜在需求极大。

这一消息，也吸引了不少规模、实力、资源都不弱的钢铁、钢管生产企业竞争。吴国迪心里清楚，要想跨界“打劫”，切下这块市场蛋糕，必须在管理、技术、设备上超越这些对手。

于是，他掌舵的第二家公司也应运而生——1994年4月，中轻公司与加拿大AKD公司合资组建了总投资7亿美元的埃力生钢管公司，这也是当时全球最大的中加合资企业。

产品质量过硬、实力雄厚的埃力生发展迅猛，拿下了中石油、中石化、中海油等大客户，在很长一段时间，西气东输中百分之八九十的支线钢管都产自埃力生公司。与此同时，埃力生钢管向国外大规模出口，并一度占据了国内同类出口钢管量的一半以上，全球市场占有率高达40%。

而在公司不断壮大的过程中，吴国迪一直保持着公司的国有控股地位。如今，公司依然坚持“股权多元化，股东专业化”，大力发展混合经济体制，完善资本合作机制，优化资源配置，与世界500强领军企业合作，确保股东利益最大化。

2

敢于碰硬

木秀于林，风必摧之。

埃力生的发展速度引起了美国商务部的注意：一个中国的地方企业，若不是政府补贴，怎么可能有如此强的实力？2001年7月，美国商务部和钢铁协会把埃力生钢管公司列入了反倾销名单，征收高额的反倾销关税。这对公司而言无疑是沉重的打击。

得知消息后，吴国迪连夜召开会议商讨对策。一直以来，中国企业打赢这样的反倾销官司如天方夜谭，且美国诉讼费奇高，把精力金钱耗费与此恐怕得不偿失。因此，不少人建议直接放弃美国市场。

但面对如此不公平的责难，吴国迪咽不下去这口气。经过整整一周的思想挣扎，他最终还是决定——与美国开打！吴国迪说：“对公司，我有信心、有底气。打这一场官司，不仅是为公司长远利益考虑，也是为整个国家的利益努力。”

耗时两年，花费250万美金，甚至食堂里每天吃饭的单子都复印过去……经过不懈的努力，埃力生最终打赢了这场官司——美国商务部认定，埃力生的钢管不存在倾销问题，做出了关税为零的裁定。这也是中国加入世贸组织之后的第一个反倾销官司，具有历史性的意义。

此后的埃力生，发展更加迅猛，不仅直缝焊钢管在全球成为免检产品，公司业务也从进出口贸易、化工材料、直缝焊钢管扩大到卫星通讯、数字通讯、房地产、服务业等行业。

就在如日中天之际，埃力生又遭受了一次沉重的打击。2004年，吴国迪被人冒名签字，买通海关，诈骗了11亿美元信用证。事实上，这不是吴国迪第一次受骗。在上世纪八九十年代的市场大浪中，一直以诚信待人的吴国迪也屡屡受骗。一次，在为一家二轻局下属公司做融资担保的过程中，他防不胜防，白白替人背了5000万元的债务，公司因此被法院贴上封条，他也被气得心脏病发进了医院。但即便如此，吴国迪也依然坚守本心，不畏艰难，渡过难关。

也正是因为诚信，吴国迪与世界银行达成了长期友好合作。埃力生做直缝焊钢管业务后，从原材料采购到成品出口，每年所需资金达几百亿元，但吴国迪却有本事拿几十亿做上百亿的生财。吴国迪透露，这其中的关键就在于银行提供的信用证。“这一切都是建立在银行对我们的信任之上。”

3

不忘初心

2008年，钢铁行业步入萧条期，钢价掉头直下，埃力生钢管卖价甚至不如成本高。对此，吴国迪说，从事制造业后，他逐渐意识到如果没有上游资源的整合，制造业就不可能有长期发展。因此，他把更多的注意力投入到了资源与能源领域。

如今，吴国迪担任党委书记、董事局主席的中国国际能源集团控股有限公司（CIEG）已经是一家世界级巨无霸企业。这一特大型产业集团，旗下拥有众多控股公司、合资公司、合作企业。集团业务涉及广泛，涵盖原油、煤碳等传统能源板块，风能发电、光伏电站、甲醇汽油、合同能源管理、绿色机电管家等新能源板块，科技产业园、能源交易中心、互联网金融、IT综合服务业、海上保税船加油以及跨国并购重组、投资银行等业务。

去年，中国国能连续五年入选全球新能源500强并荣登榜单第33位。截止到2018年底，在中国国能60000名员工及470名高管团队的共同努力下，中国国能实现总资产（含合资和控股公司）7500亿元人民币，销售收入（含合资和控股公司）6000亿元，利税（含合资和控股公司）250亿元人民币。

值得一提的是，中国国能还是目前国内最大的土地一级二级开发商，但不做地产，而是做土地整理。为什么不做地产？

“因为现在中国的土地资源越来越稀缺，不能通过老的开发区改变格局，要提升效率来节能。我的目标是保护好青山绿水，发展好金山银山，未来十年要做到五亿方。”可见，钱早已不是吴国迪唯一紧盯之物了。

“我们相信能源事业不仅仅是为追求经济效益，更是为解决人类生存和发展的可持续问题。我们将坚持凝聚‘善’的智慧、‘善’的力量，转化能源新格局，为保障世界能源安全提供新方案。”吴国迪说。

4