

核心阅读

2013年,中国铁建坚持走国际化发展道路,持续开拓创新,勇闯国际市场,在一次次突破与创新中,将“CRCC”旗帜飘扬在国际舞台上。这一年,中国铁建在世界大舞台与国际建筑巨头同台竞技,公司影响力进一步扩大,跃居2013年“最大全球承包商”头把交椅。这一年,中国铁建积极融入高端市场,拓宽“走出去”视野,培育房地产、铁路运营等新的经济增长点,

使市场半径辐射全世界71个国家和地区,有力提升了企业综合实力。这一年,中国铁建系统优化海外优势资源,建立起中国铁建战略经营、协调经营,中土集团、国际集团、中非建设主导经营,其他集团公司辅助经营的“大海外”经营新格局。一年耕耘不寻常,未来发展更辉煌。漂洋过海多年赶考的中国铁建,已站在一个新的发展起点上,迈着稳健的步伐,迎接崭新的明天。



起舞弄潮大海外

——中土集团以全球视野提升海外市场布局纪实

通讯员杨源源



融入中国铁建以来,中土集团依托着中国铁建强大的整体实力,海外市场规模和效益得以快速提升,多次打破我国对外承包工程行业纪录,连续十几年位居ENR“最大250家国际承包商”前列。83亿美元的尼日利亚铁路现代化项目至今仍是中国企业海外单体合同额纪录的保持者。

“没有海外市场就没有中土集团的今天,而不去扩大海外市场就没有中土集团的明天。”雄关漫道真如铁,中土集团从来没有固步自封,加速海外扩张的步伐一刻也没有停歇。

中土集团是一个海外经营管理型企业,目前仅有员工1000余人。在全球经营的大格局下,如何通过整合内部和外部资源,以最少的资源实现最大化的经营成果,成为公司发展过程中的一个永恒命题。

海外事业部:市场开发资源的聚合平台

纵观世界一流国际建筑承包商,大多采取海外区域事业部的管理模式。早在2004年,中土集团就改变了按业务链条对海外市场进行管理的模式,成立了非洲、中东、亚太3个地区事业部,按区域进行划分和管理海外市场。

每一个事业部由一位集团公司副总经理分管,事业部每年都会确立重点跟踪项目,与公司驻外机构合作搭建经营渠道,共享公关资源,全力开发所辖区域的海外市场。

区域事业部的设立,将有限的人力、物力和财力集中起来,极大地释放了经营活力。

以非洲事业部为运作中心,集团在非洲市场取得长足发展。集团在尼日利亚市场一直保持着领先地位,坦桑尼亚、博茨瓦纳等既有市场得到巩固。集团在塞拉利昂、埃塞俄比亚、吉布提、赞比亚、乍得和尼日尔相继拿到一个个项目大单,经营地域遍地开花。

以中东事业部为运作中心,集团在阿尔及利亚、利比亚、沙特、阿联酋、卡塔尔市场也取得重大进展。

然而,非洲业务“一头沉”的状况导致市场布局的严重失衡。中土集团积极着眼全球,将目光集

中瞄准了非洲和中东之外的市场。集团进一步调整组织架构,细分地区事业部设置,培育新的利润增长点。集团将亚太事业部改组为亚太事业部,全力推进亚洲和大洋洲地区的市场开发。2013年,集团中标新加坡地铁车辆段打桩项目,标志着中土集团重返东南亚市场。

为打入欧美高端市场,集团成立欧洲事业部和美洲事业部,进一步加强欧洲、美洲市场的开拓力度。目前,欧洲事业部正在积极运作政府间合作框架下的匈牙利、罗马尼亚等国相关铁路项目,对美洲市场的开发也开始起航。

“以援外带承包”是中国企业打入海外市场的重要方式。援外部是集团专门负责实施援外项目的部门。集团赋予了援外部全球市场开发的功能,以援外项目为先导,在当地站稳脚跟,实现滚动发展。2013年,援外部先后在喀麦隆、瓦努阿图等国家中标新项目,继而在当地设立分支机构,开始跟踪其他项目。

目前,集团已形成了7个地区事业部同步经营的格局,事业部市场开拓功能日臻完善,全球经营格局初步形成。

地区经营中心:进军周边市场的关键跳板

近年来,中土集团在进行市场开拓时采取了“机构先行”的策略。以非洲为例,近两年,集团在肯尼亚、坦桑尼亚、津巴布韦、加纳、贝宁、刚果(布)等地注册了分公司或办事处。当前,集团非洲地区常设机构已经达到23个,在非洲重点市场的覆盖率进一步提升。

国际优秀承包商历来重视中心市场建设,强调以中心市场带动周边市场发展。

品牌的树立是辐射周边能力的关键。中土集团从上世纪80年代就进入了尼日利亚市场,90年代注册成立了中土尼日利亚公司。经过数十年的经营发展,无数个精品工程的积淀,“CECEC”现已成为当地的知名品牌。“尼日利亚最佳建设工程公司”、“尼日利亚最佳承包商”、“非洲优秀工程施工企业”、“尼日利亚杰出建设工程企业”,一个个沉甸甸的荣誉,无一不体现着尼日利亚当地政府对中土集团的肯定和信任。

一点突破,多点开花。集团将尼日利亚市场定位为“西非区域经营中心”,以尼日利亚这一支柱市场

为桥头堡,充分利用尼日利亚公司的优秀市场开发团队,陆续敲开了尼日尔、加纳等周边市场的大门。2013年1月,中土尼日利亚公司成功签约尼日尔至尼亚美至塔瓦铁路项目,合同额9.98亿美元,全线采用中国铁路设计标准,成为中土集团布局西非的又一重大战略要地。

在中土集团,像尼日利亚这样的区域经营中心还有9个。以非洲市场为核心,中土集团通过博茨瓦纳、坦桑尼亚、埃塞俄比亚、刚果(布)等区域经营中心,最大限度发挥中心市场的人力资源作用,有效实现了“以少搏多”、“以点带面”的杠杆效果。近几年,中土集团在人员没有明显增加的情况下,经营地域和市场领域依旧实现了大幅扩张。

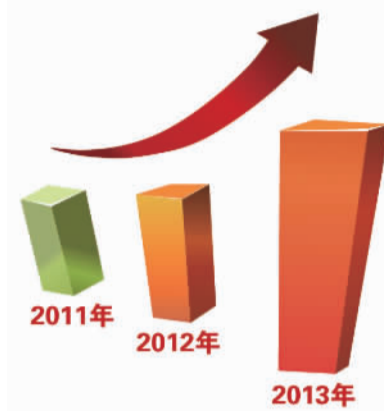
合作与投资:做优海外市场的“敲门金砖”

面对越来越复杂的海外市场环境和激烈的竞争压力,中土集团开始踏上了“转型升级”之路,全面提升参与国际竞争的广度和深度。

合作带来共赢。只有联合众多伙伴,糅合各方优势,才能形成一个综合实力强大的集体。集团与全球上下游企业、各大金融机构等开展了多领域、多种形式的合作。他们通过给“非洲矿业”修建矿山铁路的方式进入塞拉利昂市场,继而承揽到了塞拉利昂港口项目和水泥厂项目等大量后续项目。2013年,集团又拿到了矿山铁路3年维修合同,顺利进军铁路运营维护领域,实现了在塞拉利昂市场的完美“三级跳”。

创新商业模式。集团通过自有资本介入市场源头,抢占市场竞争的制高点。2013年,集团以尼日利亚奥融“伊巴卡”港、科特迪瓦阿比让5号桥、俄罗斯勒拿河大桥项目为试点,积极尝试BOT、PPP项目模式;以坦桑尼亚巴格莫约港、吉布提铁路入股为试点,开始尝试海外投资项目。海外房地产项目是中土集团拓宽经营领域的又一个积极尝试。尼日利亚拉各斯7公顷项目正式开盘,科特迪瓦非洲开发银行员工公寓项目和加纳EGE写字楼项目正在开发过程中。

目前,中土集团全球化经营还处于初级阶段,全球化经营之路任重道远。面向未来,中土集团将加快“市场布局”的转型升级,为中国铁建实现“大海外”战略贡献更多的力量。



中国铁建近3年海外业务新签合同额对比图

发展前瞻

海外经营向好 布局战略升级

中国铁建面对着一个难得的海外发展空间。

国际知名管理咨询公司麦肯锡日前发布研究报告称,预计到2030年,全球包括城市道路交通、电力能源以及水利设施相关的基础建设项目的投资,至少需要57万亿美元。平均下来,每年有超过3万亿美元规模的规模。

与此同时,中国政府高度重视与周边国家的合作,尤其是与金砖国家的合作,并且从政策、经济等方面大力支持中国企业“走出去”。特别是,在中国的周边外交新政中,加快中国与东盟间基础设施互联互通建设是一个重要的亮点。

中国的基建企业,在技术、资本、管理、成本等方面具有独特的优势。李克强总理出访时担当“高铁推销员”,力推中国制造,亦此道理。

中国铁建作为中国建筑业的领军团队,在基础设施建设的各个产业链均具备国际竞争力,必须抓住机遇,有所作为。

一直视海外市场为战略市场,中国铁建大力实施“走出去”战略。目前,公司在世界71个国家和地区设有境外机构或实施项目,在2013年“最大全球承包商”中排名第一。

随着巴西新几内亚的bulolo水电站、塞拉利昂的非洲矿业铁路、坦桑尼亚的合作社大楼等海外项目在2013年相继投入使用,中国铁建的实力不断受到所在国政府的高度评价。中国公司在欧洲修建的第一条高速铁路——土耳其安卡拉至伊斯坦布尔高速铁路二期工程,也已由中国铁建承建。

在新的一年里,中国铁建将推行“专业化、区域化、属地化、立体化”的海外经营模式。在总部的统一协调下,3个外经公司主体经营,各个工程局协同经营,利用CRCC和CECEC两个品牌,立体作战。

目前,中土集团在海外开发的房地产项目顺利开盘,国际集团负责的麦加轻轨成功运营,中非建设公司主导的莱基自贸区“新城开发”和小投资带动大项目模式稳步推进,中国铁建海外经营的层次不断迈向新台阶。

2013大事记

- 中国铁建明确建立战略职能、协调职能,中土集团、国际集团、中非建设主导经营,各集团公司辅助经营的海外经营基本管理体系。
中国铁建在2013年“最大全球承包商”中排名第一。
10月18日,中国铁建沙特麦加轻轨铁路项目圆满完成初期运营任务。
11月16日,中土集团尼日利亚公司在拉各斯投资建设的第一个房地产小区“华庭佳苑”正式开盘。
12月,国际集团签约13亿美元的阿尔及利亚贝佳亚至哈尼夫连接高速公路项目总承包合同。

左侧图依次为:
沙特CTW400项目第二阶段铺轨完成。张维玮 摄
安哥拉K.K.一期工程。赵桂军 摄
尼日利亚当地员工正在工作。杨明利 摄
中国师傅指导安哥拉雇员调试信号灯。白小波 摄

新城开发

复制推广莱基自贸区模式

本报北京1月15日讯(记者刘英才)近日,中国商务部西亚非洲司副司长曹甲昌率队到中非建设公司,针对尼日利亚莱基自贸区推进等事宜进行调研。

随着2006年中非合作论坛北京峰会的召开,作为国家级境外经贸合作区的莱基自贸区应运而生。在中国铁建的的主导下,以莱基自贸区为样板的“新城开发”模式,成为中非建设乃至中国铁建的战略先导性业务。

尼日利亚莱基自贸区的启动,履行了中国政府3年内,在非洲国家建3至5个境外经济贸易合作区的承诺,它的点滴发展均汇聚着中尼两国政府以及众多合作伙伴、投资者的关注。

在调研中,曹甲昌副司长说,境外合作区是国家走出去战略的新模式,是中国企业抱团出海的重要平台、安全平台,也是商务部重点支持的项目,希望莱基自贸区能在深入市场分析、加强横向联系和争取国内外政府机构支持等方面加强内功建设,通过改革来促进发展。

在规划上,莱基自贸区与一般的贸易加工区不同,它要规划成一个现代化综合性的宜居新城。主导莱基自贸区开发、建设、招商、运营和管理工作的莱基自贸区开发公司拥有莱基自贸区50年特许经营权和99年土地使用权,并依法获得了30平方公里的土地使用证。

近一段时间,莱基自贸区捷报频传。2013年9月23日,尼日利亚拉各斯2013年博览会在莱基自贸区举行。9月26日,入区企业MC Lighting于标准厂房区内举行开工仪式。

中非建设通过莱基自贸区的经验积累,新城开发已经成为公司的主要业务模式之一。

中非建设董事长陈晓说,“新城开发”就是要复制、推广莱基自贸区开发理念和模式,通过高端运作,参与非洲乃至全世界有潜力、有活力的新城开发建设。在他看来,“新城开发”绝不是一个城。一城到多城的突破,随时有可能到来。

多种经营模式深耕海外市场

本报北京1月15日讯(通讯员孙利民)国际集团成立以来,在结合中国铁建海外发展战略和自身实际的基础上,提出了国际集团的企业发展战略,并通过发展实践让战略落地生根。目前,集团业务遍及非洲、美洲、亚洲、大洋洲和中东地区的30多个国家和地区。

市场战略谋篇,“支柱市场+区域市场”的市场布局初步形成。国际集团通过区分所在国的市场潜力及发展前景,形成了设立常驻机构,扎根当地,滚动经营和设立固定机构,以多渠道跟踪承接的“阵地战+运动战”经营方式。“运动战”市场在发展到一定阶段后可转为“阵地战”。

阿尔及利亚、沙特、安哥拉作为国际集团的支柱市场,分别在塞拉利昂设立了分公司。2013年,阿尔及利亚公司新签71.95亿元人民币的阿尔及利亚贝佳亚铁路项目,初步实现了规模经营、持久经营和就地滚动发展。

在非洲以及中国周边国家等重点区域市场,集团设立非洲和亚洲事业部以及部分驻外机构进行重点经营。马来西亚公司经过一年多的市场开拓,先后中标马来西亚槟城城市道路与海底隧道、泰国115节火车车厢采购、泰国曼谷SHOW DC城市批发商城等项目。

本报太原1月15日讯(通讯员宗丽芸)吕大媛、石华华)近日,十七局集团电气化公司海外项目捷报频传,安哥拉项目MorroBento变电站顺利完成了两台110T主变压器的吊装和就位,为该项目工程顺利投运奠定了坚实的基础;援多米尼克索至朴茨茅斯公路修复项目增项工程顺利通过了商务部竣工验收等,该公司以“四电”小“杠杆”撬动国际大市场进入新一轮周期。
电气化公司成立8年来,灵活运用“援外、合作、自主”3种模式,经营触角深入到了玻利维亚、安哥拉、赞比亚、多米尼克、巴基斯坦、埃塞俄比亚、莫桑比克、委内瑞拉等国家,累计实现经营承揽近30亿元。

随着中国与拉美地区的联系日益紧密,国际集团以加纳比公司承建并高品质完成的特立尼达和多巴哥地域网球斯卡博罗总医院为切入点,在赢得加勒比地区市场信誉,顺利进军特多天然湖青资源领域,获得了湖青青产品大中华区独家销售总代理协议的基础上,以特多为圆心对周边国家和地区开展广泛的市场开拓。为保证机构布局到位,集团设立美洲事业部及阿根廷、巴西办事处等机构,积极经营,全面进军拉美建筑及能源市场,力争到2020年打造成第二个“非洲市场”。

在广泛开展的海外市场开拓的同时,在管理模式的选择上,国际集团充分发挥经营主体作用,确定了“商务+管理”的管理模式。在经营机制的选择上,他们通过“直营+加盟”,对支柱市场进行“直营”开发,对非支柱市场和支柱市场中的部分区域,授权或委托有合作意愿、邀请系统内外具备合作条件的集团公司、设计院等单位“加盟”并以其为主体进行市场开发。项目管理模式方面,以“直营+托管”的方式开展项目管理,在阿尔及利亚贝佳亚项目管理实践中,国际集团与系统内设计施工单位签署合作协议,开展广泛深入的合作,共同分享海外“蛋糕”。

立足安哥拉之后,他们调整了经营战略,采取“两条腿”走路,既加强与各窗口公司的合作,又独立自主承接工程任务。他们深度开发以安哥拉为中心的海外市场,新开辟了赞比亚、埃塞俄比亚和巴基斯坦等国家,在非洲市场搭建起自主经营平台。

“四电”小“杠杆”撬动大市场