



# 落实“1+N”战略 建设“全球公司”

## ——访中土集团董事长、党委书记袁立

本报记者 刘英才

记者:作为中国铁路“走出去”的先锋队,中土集团去年有什么突破?

袁立:在中国铁建“大海外”战略引领下,中土集团去年收获颇丰。一是中国在海外首条高铁——土耳其安伊高铁完成最终验收,二是中国在海外首条中国标准铁路——尼日利亚阿卡铁路开通运营,三是中国在海外首条全产业链铁路——亚吉铁路通车并开通了中土铁建“亚吉模式”。

记者:中土集团是中国铁建海外经营的专业平台,其战略定位是什么?

袁立:中土集团要在激烈的国际市场竞争中生存、发展和壮大,就必须建立新思维,明确新定位。集团“十三五”发展规划中的战略定位是:把中土集团建设成为在全球范围捕捉最有价值的商业机会,在全球范围配置最有效率的

生产要素,能够创造高于平均价值的全球公司。在经营领域上贯彻“1+N”战略,实现转型升级,继续实施“全球经营、非洲为主”战略,到2020年,力争在80个以上国家和地区开展实质性业务。在60个以上国家和地区开展实质性业务。

记者:如何理解“全球公司”这一概念?

袁立:“全球公司”是跨国公司国际化经营发展的新阶段,它通过全球范围的价值链整合,将全球范围内优质资源的潜在价值开发出来,从而极大地释放自身生产力。同跨国公司相比,一方面,“全球公司”的跨国指数,即海外资产、海外销售和海外雇员与总资产、总销售和总雇员的比例超过50%,海外经营产生的影响力要超过在本国经营产生的影响力,公司优质资

源持续向海外倾斜;另一方面,“全球公司”通过在工程承包、公司结构和企业文化理念上进行全方位调整,对全球资源进行优化组合,成为行业内全球价值链的集成者。

记者:中土集团对提出的“1+N”战略将如何落实?

袁立:中土集团的“1+N”战略,就是在工程承包的同时,推进相关多元化的业务拓展,积极推进海外规划设计、经贸园区、铁路运营、物流、投资、房地产、工业矿业、油田开发等多元化协同发展。从“做项目”“做市场”,逐步拓展到“做品牌”。近期我们下大力气做好埃塞俄比亚吉布提铁路和尼日利亚阿卡铁路运营工作,全力推进吉布提铁路股落地,莱基自贸区、埃塞俄比亚德雷达瓦工业园和阿瓦萨工业

园的运营管理,做好索马里石油区块相关协议签署等工作。加快规划和实施海外地产项目的步伐,将海外市场当地货币转化为土地等固定资产,抢占有利时机,提升资金价值,全面打造企业品牌形象。为了改变管理模式,最大限度地释放生产力,去年中土集团设立了尼日利亚公司和埃塞俄比亚公司两家国别公司,通过赋予国别公司更大的经营、人事、财务和资源调配等权限,使之更好地贯彻集团公司的“1+N”战略,既做强承包工程主业,又要做活相关多元化业务。今年,集团将对投资部和房地产部进行整合,成立中土资产分公司,进一步加大海外投资项目的开发经营力度。通过多种形式的改革,推动中土集团转型升级和跨越式发展。



随着企业提质增效不断走向深入,各种矛盾和问题也进入了突显期。其实,企业提质增效就是要打破束缚创新的藩篱,堵住效益流失的口子,就是在不断解放思想、破解问题中,探索优质高效发展之路。

提质增效,要找准问题,对症下药。如果是企业管理模式的问题,就要及时依据市场形势进行调整;如果是企业生产技术低端粗放,就要及时“刹车掉头”追赶高新技术;如果是企业创新动力不足,就要及时调整制度体制,加足马力……存在问题并不可怕,可怕的是不能客观地分析问题、解决问题。譬如,曾经风靡一时的诺基亚以固化思维审视智能手机时代,忽视自身系统的智能化缺陷,最终导致手机业务急速萎缩。

提质增效,要从源头抓起,早谋划早布局。以施工生产为例,项目上场前就要通盘考虑技术方案、管理模式、资源要素配比等一系列问题。由于问题的出现往往具有普遍性,因此要及时收集积累各类信息和数据,建立“大数据”库,上场前就要在“大数据”中寻找相似项目的经验和教训,再根据自身实际,进一步建立和完善各种预案,利用“过往”经验谋篇布局,为创效铺路架桥。

当然,事有轻重缓急,提质增效过程中的问题也有大有小。奔着问题去,也要分清主次、有所侧重。要尽量优先解决大问题,通常情况下,大问题得以解决,小问题就会迎刃而解,甚至不攻自破。优先解决大问题,意味着时间、力量和资源分配上的倾斜,同时也不能忽视小问题,防止小问题变成大问题,或在解决旧问题中出现新问题。

只有勇于发现问题、敢于直面问题、善于解决问题,提质增效才能不断取得新突破。

# 打破束缚创新的藩篱

钱涛

## 中铁十七局利用“互联网+” 物资管控高效安全

本报太原4月26日讯(记者赵桂军)中铁十七局广州绕城项目利用“互联网+”,实现了对施工现场物资过磅验收的实时监控,管理层只需在手机上下载一个APP,就可以随时随地管控。这是中铁十七局利用“互联网+”加强物资管控的举措之一。通过实施物资网络采购,2016年该集团物资采购率达14.5%。

该集团通过与中兴网信合作研发,建立起集团公司“共营链”电子商务服务平台。该平台将传统的设备物资采购、租赁流程电子化、标准化,丰富了信息资源,突破了时间和空间限制,减少了人力、物力,降低了采购成本,避免了因人为因素带来的损失。目前,该集团电子商务服务平台已实现物资需求计划、设备物资采购计划、租赁计划的审批及供应商管理、合同管理及招标采购、询价采购、竞争性谈判、单一来源采购等多种采购、租赁的寻源模式,提高了采购和租赁的透明度,有效防范了交易风险。

为了对进场材料验收、混凝土出场及钢筋半成品出场进行有效管控,该集团正在推广使用物料验收视频监控管理系统。目前,张呼铁路、蒙华铁路等项目的混凝土拌和站、钢筋加工厂、梁场和过磅场所均安装了电子干扰器、视频监控、自动称重视频监控等系统,实现了对项目收发料管理的全程监控。他们还将GPS油耗监控系统运用到油料等物资材料管理中,有效控制了物资损耗浪费。

该集团建立的网络竞价采购平台,可方便(分)公司物资部门核查供应商报价信息,并对各(分)公司工程常用物资网络竞价采购实施情况进行评比、排名通报,将其纳入年度绩效考核中。

针对应急物品、低值易耗品、小型机具及二三项材料等一些不能形成集中采购的物资,该集团细化采购程序,完善支付模式,确保实现网络采购全覆盖。

# 做强优势板块 筑梦海外市场

## ——访中铁十九局董事长王学忠

本报记者 张振宇 通讯员 张莹

记者:结合中国铁建战略规划,您认为中铁十九局的工作思路和发展优势是什么?

王学忠:我们以中国铁建战略规划为统领,结合当前形势和企业自身情况,确定了“十三五”期间的管理思路,即以经济效益为中心,依托资本市场和传统市场两个市场,实施诚信经营、人才兴企、科技创新3个战略,突出施工能力、管理能力、成本控制、转型升级4个重点,加强企业文化、执行力、信息化、内控机制和保障体系5个建设。

中铁十九局将依托优势业绩和科

技创新两大引擎,打造企业新增长极。目前,我们取得了铁路、公路、建筑、市政“四特四甲”资质,依托这些优势业绩,我们将着力提升创效板块的市场占有率,为企业长远发展奠定竞争优势。铁路、公路两大阵地是我们长期发展和经营的主要依托,当前在持续发展的基础上,更加专注做强做精;轨道交通市场前景广阔,我们将把其作为重点领域持续推进,由单纯的土建施工向铺轨、四电、装饰装修领域拓展,不断延伸产业链条,力争与铁路、公路形成鼎立发展之势;以地下综合管廊、海绵城市、节能环保等为代表的领域,是未来

国家基础设施投资的重点领域,我们正努力地向该领域全面发力;利用自身优势,我们正在努力地撬动资本市场,实现双轮驱动发展;中铁十九局本级及所属8家单位已取得国家高新技术企业认证,取得国家专利达300余项,我们将进一步搭建科技创新平台和省级重点实验室,开展前瞻性科学研究和关键技术攻关;作为中国铁建矿山品牌的代表,所属矿业公司将以数字化管理模式和技术创新,不断扩大市场,延伸产业链。

记者:2016年12月6日,《经济日报》公示了首届“一带一路”企业贡献排行榜,中铁十九局成功入围。下一步,

中铁十九局将如何开发海外市场?

王学忠:“走出去”到海外开疆拓土,是企业长远发展的战略需要。去年,中国铁建下发了关于加强海外业务管理的决定,并在积极参与“一带一路”相关海外项目建设。中铁十九局将继续贯彻和落实中国铁建“大海外”战略,坚持以“积极参与、培养人才、控制风险、稳步推进”为原则开拓海外市场。一方面提高自主经营能力和水平,依靠自身“驾船出海”。另一方面,紧跟国家“一带一路”建设,“国际产能合作”政策等,与系统内和系统外的外经单位加强合作,“借船出海”借力发展。

## 现场工人 每月一次安全体验

本报深圳4月26日讯(通讯员李发旺 金燕)钢筋工老刘脚穿防滑鞋、头戴安全帽、腰系安全带,半蹲在2米多高的平台闸口,闸机突然打开,人瞬间从闸口掉落在下方的安全气垫上。“很吓人,掉下来的时候心都跳到嗓子眼儿了,以后高空作业时一定系好安全带”,老刘心有余悸地说道。

提起安全体验带来的管理效果,中国铁建大桥局二公司深圳地铁10号线项目安全负责人说:“打个比方,许多农民工刚进场的时候,没有养成正确佩戴安全帽的习惯,总是贪图方便随意将安全帽扣在头上,这样根本起不到有效的防护作用。而体验了错误方式带来的危害之后,工人实际操作中安全帽佩戴正确率几乎达到百分之百,其他习惯性违章行为也明显少了。”

近年来,二公司在所属项目配置了多个安全体验馆,体验内容包括安全碰撞、高空坠落、平衡木、触电等项目,每个月都会分批组织工人参加安全体验,确保每人每月至少体验一次。“通过安全体验,既提高了施工人员对现场安全隐患、风险的识别能力,也增强了工人的自我保护意识。”该项目负责人表示。



在中缅边境地区施工的中铁十七局大瑞项目部,自进场以来通过工前安全教育、三级安全培训、现场安全盯控等措施,实现了全方位安全管控,信用评价在全线名列第一。图为4月26日,安全员邓峰正在钢构厂内检查隧道钢拱架连接板加工操作规范。 前行摄

## 太原轨道交通 首台盾构机始发

本报太原4月26日讯(记者杨广臣 通讯员解冰)由铁建重工与太原重工联合制造的首台盾构机“龙城一号”,于4月22日上午10时在太原轨道交通2号线中心街西站始发。“龙城一号”盾构机进入施工现场并吊装下井后,中铁十二局太原轨道交通项目部日以继夜进行组装和调试,两个月后通过了始发验收。在此期间,他们组织召开专家评审会,分析了地震、饱和粉土、饱和砂土液化后的沉降预防,为按时始发和保证安全质量奠定了基础。

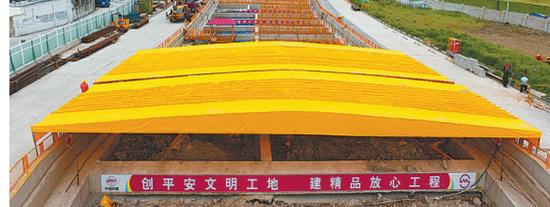
“龙城一号”盾构机始发,是太原轨道交通建设的先行工程和试验工程。该盾构机总长83.3米,开挖直径6.43米,是投入太原轨道交通建设工程的首台盾构机,也是专门针对太原市软土砂质富水地层量身设计和制造的。

2013年11月太原轨道交通2号线工程开工,在中心街西站建设盾构井。2017年3月2日,“龙城一号”盾构机进入施工现场并吊装下井后,中铁十二局太原轨道交通项目部日以继夜进行组装和调试,两个月后通过了始发验收。在此期间,他们组织召开专家评审会,分析了地震、饱和粉土、饱和砂土液化后的沉降预防,为按时始发和保证安全质量奠定了基础。

## 小小移动遮阳棚 遮风挡雨保安全

本报上海4月26日讯(通讯员刘晓雨 马俊丽)“梅雨天气一下就半个月,要是没有安装移动式全断面伸缩遮阳棚,恐怕这几天又要停工了!”近日,中铁十五局城建公司上海地铁项目负责人关国轻看着遮阳棚下工人们正在紧张忙碌的施工,发出这样的感慨。据了解,上海每年4月初便进入梅雨季,阴雨连绵。雨小时大家冒雨作业,雨大了一停工就是好几天,严重影响生产工期。

为了解决上述问题,该项目集思广益,在梅雨季节来临之前设计加工了25米跨度的可伸缩遮阳棚,将其安装在开挖成型的车站基坑上部。这样一来,不仅基坑下的工人不再遭受风吹日晒雨淋之苦,还能保护主体结构施工时电线电缆、焊接设备的用电安全。下图为安装在施工现场的可伸缩移动遮阳棚。 邢希双 摄



## 曾开明:物资采购“大管家”

通讯员 王正富

“企业要想创造效益,就必须像居家过日子那样,把一分钱掰成两半花。”简简单单的一句话,让铁建重工隆昌公司总经理助理、采购部部长曾开明的行事风格展露无疑。

近年来,曾开明打出管住质量、锁定价格、捂紧“钱袋”等组合拳,在业内赢得了“谈判高手”“物资好管家”的美称。

### 优选供应商 组建“朋友圈”

材料供应管理是采购部工作的重中之重。曾开明自担任采购部部长以来,便选择优质供应商组建了“朋友圈”。他一方面以共赢理念与“朋友圈”内供应商开展合作,另一方面将那些产品质量不稳定、不能及时保证供应的供应商随时踢出“朋友圈”,同时将新发现的优秀供应商及时拉进来。

在一次高铁配套产品急供供应中,一家合作了3年多的协作厂家因运输问题晚两天到货,引起客户投诉。曾开明没讲情面,将该公司“拉黑”。也正是基于这招“绝情杀”,使得供应商的履约能力不断增强,从而使企业供应链得到优化。

### 预判市场趋势 捕捉最低价格

天下大事,预则立,不预则废。凭借长期在物资战线上积累的经验,曾开明多次为公司预测主要产品原材料价格趋势,并及时与供应商签订合同锁定价格,为公司节约约效。

多年来,曾开明养成了关注钢材市场行情、期货行情的习惯,按他的话说就是“每天晚上睡觉前一定要看行情,不睡不着觉”。通过一些行业资讯平台,曾开明随时掌握行业动态、产业政策和

价格信息,分析预测原材料市场价格走势,把握采购时机果断出击。

2016年4月,钢材市场价格连续下跌。曾开明分析认为,由于受国家去产能政策调控影响,钢材价格在长期下跌后必然有一波较大的恢复性上涨。他根据在手合同数量,集中采购了5820吨钢材。前脚采购了钢材,后脚市场价格就开始不断攀升,这次采购为公司节约采购成本达260万元以上。2016年10月,曾开明再次把握市场价格,集中采购原材料5050吨,节约采购成本200万元以上。

### 施展谈判技巧 挤出价格水分

曾开明说:“公司把花钱的权力交给我,我就不能让公司的效益流失,越是花钱多的部门创效责任越重。”在曾开明看来,采购中“同等价格比

质量,同等质量比价格”只是个基本原则,平时,他花费很多精力去做市场调研,掌握关键基础数据,然后通过招标方式确定3家以上合格供应商,再通过逐一谈判展开二次报价,尽力挤出供应商报价中的水分,最大限度为公司节约采购成本。

曾开明对供应商成本构成的合理分析和有理有据的谈判,让他赢得了圈内“谈判高手”的称号。2016年,他带领部门同事完成了宝兰、成蒲等15条高铁,成峨、呼张等多条普通铁路,以及长沙地铁1号线、深圳地铁等12条地铁项目的竞价谈判。

曾开明还完成了公司各类产品外包加工工作的竞价谈判,全年对外签订生产用原材料、闸瓦原材料、配套产品采购合同563份、外包加工合同17份,通过二次竞价谈判挤出投标报价水分300多万元。

