

40周年特刊
改革开放
1978-2018

放眼全球：打造世界一流企业

——中国铁建改革开放40年发展报告之四

本报记者 何大成 通讯员 游 凯 张 晶

核心阅读

40年前，一列满载铜矿石的列车在新建成的坦赞铁路疾驰，非洲大陆的高山、峡谷、河流、森林急速飞逝……列车上满载的，还有非洲人民对美好生活的希冀。

40年后，随着安伊高铁、阿卡铁路、亚吉铁路等的建成通车，与中国铁建在海外承建的900多个海外项目相伴相随的，还有中国标准、中国经验、中国智慧、中国活力。

从“走出去”到“融进去”“扎下根”，中国铁建不断转换角色。今天的中国铁建正沿着“一带一路”再出发，“CRCC号”共赢之舟正朝着更加广阔无垠的蓝海进发。

中国改革开放向世界敞开了市场大门，迎来了无数国际投资商和行业竞争者。伴随着中国加入世贸组织，建筑行业的竞争已经不是国内企业间的竞争，中国经济的发展已逐渐与世界融为一体。在经济全球化的浪潮中，国有企业不仅面临跨国企业、民营企业的竞争，还要走出去参与国际竞争，企业的国际竞争力已成为国家综合实力的重要体现。

时代风云变幻，意志历久弥坚。经过数十载磨砺锻造和市场搏击的中国企业，已成为参与国际市场分工合作的主体。以中国铁建为代表的一批打造了“国家名片”的中央企业，正用中国经验、中国智慧为低迷的世界经济带来活力。中国铁建的国际化发展，始终与中国改革开放同频共振，从叩开世界的大门，到走上世界舞台，直至走近舞台中央，中国铁建在国际工程承包市场的坐标上不断前移。

面朝大海，春暖花开。从上世纪六七十年代走出国门承建平壤地铁、坦赞铁路，到当今的安伊高铁、亚吉铁路；从最初的“借船出海”到如今“造舰远航”；从走出国门的探路者到“走出去”发展的主力军……经过数十年的发展，中国铁建目前在手海外项目超过900个，境外经营网络和业务覆盖全球120多个国家和地区，中国铁建品牌唱响全球，成为国际市场的耀眼名片。

从劳务输出到单一的施工生产，到全产业链“走出去”；从铁路到公路，再到机场、港口、矿山等重大基础设施建设；从输出中国产品到输出中国标准……中国铁建不断转换角色拓展发展空间，属地化经营开花结果，海外事业从低端逐渐走向高端，在国际建筑市场打下品牌烙印，海外发展不断向产业链上游和下游延伸，真正实现了“走出去”“走进去”“扎下根”。

非洲是中国铁建的核心市场，自修建坦赞铁路以来，几代中国铁建人走进非洲、融入非洲、扎根非洲、造福非洲，目

前已在46个非洲国家拥有业务，建成铁路与城轨总里程超过10000公里，公路4800公里。中国铁建已然成为非洲地区在建规模最大、产业门类最全、覆盖国别最广、品牌影响力最强的中资企业。

2013年，我国扩大对外开放的重大举措和经济外交的顶层设计——“一带一路”倡议令世界瞩目。中国方案勾画拓展国际发展空间的宏伟蓝图跃然纸上。为跟上时代节奏，中国铁建一马当先，迅速调整海外发展战略，市场布局向“一带一路”沿线聚集落子，引领中国标准、中国质量、中国速度、中国产品、中国设备、中国技术走向国际市场，并在“一带一路”征途上创下无数第一。

中国高铁是中国铁建等多家央企共同打造的一张具有中国智慧和中国特色名片，也是国家领导人向世界展示中国形象和实力的亮丽名片。为了让世界分享中国成果，中国铁建践行共和国长子责任，于2014年7月25日在海外建成首条高铁。这条由土耳其首都安卡拉到土耳其最大城市伊斯坦布尔的高铁线路全长533公里，中国铁建联合体中标建设最复杂的二期，主要路段全长158公里，成为现代化新丝路的一部分。

2016年10月5日，“新时期的坦赞铁路”——亚吉铁路开通，这条由中国铁建参与建设的海外电气化铁路横跨埃塞俄比亚和吉布提两国，全部采用中国标准和中国装备，是“一带一路”倡议后建成通车的首条跨国铁路，成为中国铁路首次全产业链“走出去”的样本，也是中国标准引领产业打开海外发展空间的成功典范。中国铁建通过亚吉铁路建设创造了亚吉模式，即以铁路带动沿线国家和地区经济发展，成为中国智慧带给非洲国家互联互通、合作共赢的一个时代标本。

2018年6月15日，中国铁建以“亚吉模式”在亚吉铁路沿

线承建的埃塞俄比亚工业园项目，迎来了80余名非盟官员和多国驻非盟大使、驻非盟外交人员，他们在参观完亚吉铁路后，专程来到这里现场考察取经。由此，通过一条铁路，带动全产业链输出，形成一条经济带并给沿线国家和地区创造无限商机的“亚吉模式”，实现了从交钥匙工程向“投建营一体化”，以及由建设单一工程向参与沿线经济开发和产能合作的两个重大转变。据有关机构初步测算，亚吉铁路及沿线工业园建设运营将让埃塞俄比亚国内经济增速提高两个百分点以上。

从非洲到拉美，从亚洲到欧洲，中国铁建从未放弃对海外发展之路的深入探索，并不断书写海外发展新篇章。

从连接欧亚大陆的第一条高速铁路，到采用中国标准建设的尼日利亚阿卡铁路；从“亚吉模式”，到海外第一例设计咨询企业并购——收购德国CIDEON公司……以“一带一路”沿线市场为重点，中国铁建全产业链整体出海的“大海外”战略布局正走向纵深。

截至目前，中国铁建已在“一带一路”沿线42个国家设有境外机构，拥有在建项目225个，将中国产品、中国设备、中国技术、中国标准源源不断地带出国门，走向世界……CRCC的旗帜高高飘扬在绵延的“一带一路”上。

纵横捭阖、合纵连横。为提升中国企业的国际竞争力，中国铁建坚持“大海外”发展战略，坚定国际化发展方向，不断完善海外经营管理体系，组建两家外经平台公司，专业领銜海外经营，探索形成了“中国铁建统筹协调、外经单位主体拓展、其他单位补充协调、各业务板块共同发展”的海外发展格局，在协调系统内部单位协同“走出去”的同时，加快了与金融单位和大型跨国企业携手竞逐国际市场的步伐。

2017年以来，中国铁建与泰国正大、英国福德门、中国华为、亚投行等企业和组织进行多次高层对接，并利用“一

带一路”国际合作高峰论坛、中国共产党与世界政党高层对话会议、上合组织青岛峰会、中非合作论坛北京峰会等主场外交活动机遇，全面强化海外高端经营。

从“走出去”到“融进去”“扎下根”，中国铁建在不同发展阶段的步伐都同样铿锵坚实。为适应海外成长的水土、阳光和空气，中国铁建步步为营，稳中求变，大力实施属地化管理和国际人才引进战略，在经营理念上遵循所在国市场法则，品牌宣传上融入当地元素，培养和用好本土化管理团队，合理使用当地人力资源。仅旗下中土集团目前在尼日利亚的当地雇员就多达2万人；在埃塞俄比亚、坦桑尼亚等国，中国铁建外籍员工则分别达到3600和2400多人，不少海外市场当地员工占比高达90%左右。不同肤色、不同国家、不同宗教信仰的铁建员工，正共同托起中国铁建的“大海外”梦想。

进入新时代，迈向新征程。为培育具有全球竞争力的世界一流企业，中国铁建董事长、党委书记陈奋健号召企业大力实施“海外优先”发展战略，积极参与“一带一路”建设，融入国家战略，融入所在国的发展，融入中国铁建现有的平台、融入“走出去”的企业，大力提升“市场开拓能力、商务法务能力、资源整合能力、海外风险防范能力、项目管理能力”，对标世界一流，增强竞争实力，做大海外市场规模，锻造国际化竞争优势，擦亮中国铁建海外品牌。中国铁建总裁庄尚标要求企业抓住新的历史发展机遇，面向全球配置资源要素，创新商业模式，拓展相关业务，逐步提升市场开发、项目运作以及人才管理的国际化、属地化水平，实现全产业链经营和业务多元化协同发展，不断推进海外发展由承包商向投资商、运营商、服务商的转变，由重大项目的建设者向所在国经济社会发展的参与者、贡献者的转变。如今，中国铁建“CRCC号”共赢之舟正朝着更加广阔无垠的蓝海深处进发。

在三大洲布下经营“棋子”

通讯员 李 子

2013年，中国铁建国际集团承揽的首个海外项目——阿尔及利亚贝佳亚项目开工，尤丁剑受命担任项目总工程师。在此期间，他带着设计、施工单位人员路遍了连接线项目的每个角落，迈出了企业开拓海外市场的坚实一步。

“当时，业主和监理对设计方案的审批意见反复更改，特别是一些重大设计方案有时会被全盘否定。”尤丁剑说，面对压力，他们选择了主动出击。对内，对设计方案反复论证、模拟比较，多次调整力求精益求精；对外，分别与有关审批单位、业主、监理、专家组进行反复沟通，耐心答疑解惑。艰难的付出赢得了胜利的果实，优化后的设计方案最终获得业主和监理的书面批复。一项项优化成果也最大程度地利用了现有设备材料，带来明显的经济效益。此后，阿尔及利亚公司积极拓展市场，发力中小型公建项目，与当地知名企业组建联合体，连续中标阿尔及利亚多个旅游开发项目，实现了滚动发展。

“以小项目求生存，以大项目求发展”。2016年，该集团开始参与2022年卡塔尔世界杯主体育场卢赛尔体育场项目投标，巴基斯坦代表处执行总经理王雷根据多年的经验，提出了投标团队靠前的理念，做到决策与实施同步，打破“前方提供资料、后方编制标书”的模式，减少不必要的接口。他们在采用国际化运作，发挥公司传统优势的同时，挖掘各分办单位的潜力，引入国际资源，以国际化理念进行项目运作。在团队共同努力下，2016年11月，他们成功中标该项目的设计施工总承包，打赢了这场技术和商务结合的攻坚战。此后，中国铁建国际集团将此次投标经验进行复制推广，又先后在沙特、巴基斯坦等国别市场开发中起到了重要作用。

成立6年来，中国铁建国际集团以重点国别市场为依托，海外经营渐成网络，市场布局覆盖49个国家，在25个国家设立正式机构，形成了亚洲、美

洲、非洲三大区域市场和多个国别市场，商业模式从传统的现汇项目到如今的融资项目。随着企业规模的扩大，正式员工也从最初的25人增加到现在的2000多人。

得益于改革开放带来的红利，中国铁建国际集团海外发展步伐铿锵有力。截至目前，该集团已在海外先后承揽142个项目，其中10亿美元以上项目9个，涉及铁路、公路、房建、体育场馆、机场设施等领域，累计新签合同额2000多亿元人民币。他们坚持大项目战略，承揽了卡塔尔世界杯主体育场、莫斯科西南地铁、马来西亚金新铁路等一批具有国际影响力的项目。

近日，该集团跟踪承揽的阿根廷圣马丁货运改造铁路项目签约，该项目是中国企业在拉美地区总承包建设的最长铁路改造项目。伴随着海外市场的不断开拓，中国铁建国际集团呈现出持续向好的良性发展态势。

15万外籍劳务与中国铁建共成长

本报记者 赵渊青

“努力工作，以实际行动回报中铁二十局的培养！”获评年度“劳务星”后，中铁二十局安哥拉国际公司本格拉铁路维养项目部的安籍员工嘎鲁外激动地说道。

入职中铁二十局10年来，嘎鲁外参与两个重点铁路项目建设，也从最初的普通搬运工人逐步成长为领工员、工班长。2017年，嘎鲁外还以优秀外籍劳务员的身份到中国进行为期1个月的学习交流。

嘎鲁外的成长故事是中铁二十局“走出去”实现属地化发展的一个缩影。抓住改革开放的机遇，中铁二十局经过15年海外耕耘，已经培养和使用所在国劳务超过15万人次，有近2万名劳务在他们的培养下走上管理和技术岗位。

“2003年承建第一个海外项目时，集团首次吸纳外籍劳务，因为语言不通、工作习惯迥异，一项再简单不过的技术要领，往往需要反复演示数十遍才能讲明白。”时任尼日尔津德尔供水工程项目工程部部长陈江涛，回忆起当时的情景感慨道。

如果说尼日尔使用的400多名外籍劳务是中铁二十局“属地化”发展的一次尝试的话，那么在随后安哥拉大规模使用当地劳务则是一次突破。

2007年，该集团中标安哥拉罗安达和本格拉两条铁路重建项目，叩开了安哥拉市场大门。在项目实施期间，他们累计使用当地劳务超过10万余名，这些劳务工和嘎鲁外一样，在企业的悉心培养下快速成长，成为企业融入当地、实现属地化发展的中坚

力量。

“2016年，在施工条件极其恶劣的莫桑比克纳卡拉走廊铁路建设时，1000多名当地劳务在进行全线钢轨应力放散施工时密切配合，优质高效完成了施工任务。”陈江涛介绍，“在巴基斯坦卡拉高速公路项目施工期间，我们只派出300余名中方管理人员与8000余名巴基斯坦员工通力合作，多次创造巴基斯坦施工纪录……”

“属地化管理日趋成熟，已成为中铁二十局海外发展的强大引擎。”如今，在该集团海外经营管理中心担任投标评审处处长的陈江涛介绍，近年来，在许多境外项目前期投标时，企业在外籍劳务管理方面的经验和优势也成为“走出去”的金字招牌。

40年前中国的改革开放，吹响了中土集团全面进军海外市场的冲锋号。“1982年，中土集团成功取得伊拉克鲁特巴等4个公路桥项目，拉开了海外工程承包的序幕。”中土集团负责人表示，中土集团自建坦赞铁路起家，40多年来，从单纯的海外工程承包到包括建设、装备、运营等在内的全产业链走出去，并逐步向投资商、运营管理商和开发商迈进，实现了企业发展方式的华丽转身。

自伊拉克项目之后，中土集团在吉布提工商学校、利比亚316套外交公寓项目上不断创新项目实施模式，受益良多。从此，中土集团在海外工程承包领域大步前行。

2006年，中土集团相继中标合同额12.7亿美元的土耳其安卡拉至伊斯坦布尔高速铁路项目、合同额62.5亿美元的阿尔及利亚高速公路项目和合同额83亿美元的尼日利亚铁路现代化项目，1年内连续3次刷新中国对外承包工程纪录，全年新签合同额位居中国对外承包工程企业榜首。

2009年，福州设计院划归中土集团管理，补充了勘察设计板块后，中土集团如虎添翼，在较短时间内完成了相关项目的勘察设计工作，设备采购速度、项目施工进度也得到了保障。

2012年，中土集团投资几内亚西芒杜矿山项目，这是该集团首次涉足海外投资项目。两年后，他们又参与了吉布提铁路股权投资，为中国铁建全产业链“走出去”打下了坚实基础。

“2016年10月5日，亚吉铁路经过6年建设顺利通车，建设一条铁路、带动一条经济带的‘亚吉模式’被提出并成功实践。”该集团负责人说。亚吉铁路连接埃塞俄比亚和吉布提两国首都，是非洲第一条电气化铁路，全长752.7公里，设计时速120公里，总投资约40亿美元。从一条铁路到一个模式，精髓在于通过建设亚吉铁路带动中国铁路全产业链走出去，又以合作共赢为基础，推动沿线经济发展。通过积极参与埃塞俄比亚工业园建设，中土集团全力推动埃塞俄比亚工业化进程；通过建设铁路、港口、仓储中心等，参与吉布提物流建设，中土集团全力推动吉布提建成地区物流中心。通过亚吉铁路经济带建设，中土集团的企业发展，已经全方位融入所在国的经济发展。

随着尼日利亚阿卡铁路、阿布贾城、亚吉铁路等项目先后开通，并由中土集团提供运营支持，这些项目在当地经济发展中发挥了重要作用，中土集团因此获得良好声誉，而“全产业链”走出去模式也逐渐成熟，为中国企业在海外实施项目创造了范本。

“随着企业的转型升级，发展空间越来越大，对于促进中外合作共赢意义非常大，同时也给中土集团带来了挑战。这意味着我们不再是干完活就走，而是要在当地长期扎下根来。”中土集团负责人表示。

目前，中土集团的业务已涵盖工程承包、股权投资、铁路运营管理、工业园投资开发与运营、商贸物流、矿产资源开发、土地整理改造、房地产开发等领域，全产业链走出去已日臻成熟，他们也正在以自身实践改变着人们对传统工程承包商的认知。

从工程承包到全产业链走向国门

本报记者

刘英才

通讯员

刘 军