

# 落实“海外优先” 打造品质铁建

编者按

中国铁建“两会”提出,打造“品质铁建”的一个重要内涵就是要从立足国内发展向“海外优先”,提升国际竞争力转型。新时代,中国铁建海外市场如何发展壮大,走向更广阔的世界舞台?如何将“海外优先”战略落实到中国铁建高品质发展之中?本期聚焦中国铁建“走出去”,邀请两大外经单位和相关综合工程局主管领导,就如何加快“海外优先”战略的推进实施展开大讨论。

## 抓住“海外优先”战略机遇

中土集团党委副书记、总经理 赵佃龙

## 再攀新高峰

## 抓机遇促转型 打造海外经营最强旗舰

中国铁建国际集团党委书记、董事长 卓磊

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议确立了打造“品质铁建”的奋斗目标。“品质铁建”似一声号角,吹响了中国铁建永续奋斗的集结号、冲锋号。

作为中国铁建外经平台之一,中土集团有历史底蕴,有面向全球的市场布局,有熟悉海外的专业人才,正在创新发展的路上笃定前行。身处竞争激烈的海外工程承包市场,中土集团将围绕打造“品质铁建”的要求,紧抓发展战略机遇,坚决落实工作部署,全力以赴保增长,因地制宜发挥优势,争做同类央企第一。

提高政治站位,以高品质党建提供政治保证。坚持党的领导,加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”,加强党建是打造“品质铁建”的核心要素。中土集团将进一步做好海外党建工作,以“提升工作质量”和“服务改革发展”为主题,贯彻两个“一以贯之”,落实“两个责任”,夯实党建基础,创立央企海外党建示范品牌。

铸就高视野,以高品质格局展现更大作为。“不畏浮云遮望眼,自缘身在最高层”,只有拥有更高的视野,方可“识大体、谋大局、做大事”。对中土集团而言,要抓住国家“一带一路”

倡议和中国铁建“海外优先”战略的历史机遇,用好国家政策,谋好所在国行业规划,紧跟中国铁建战略,服从大局、保障大局,培养并打造中国铁建海外品牌良好形象,展现更大作为。

培养敏锐判断力,以高品质市场拓展经营规模。“早知三日,富贵十年”。市场是企业一切经济行为的龙头,抓住了市场,就掌控了先机。我们要用敏锐的眼光,抓住机遇开拓新市场;要用久久为功的坚持,做优“苔花”市场;要资源相济,倾力做大潜力市场;要用以攻为守的锐气,握紧握牢支柱市场。中土集团将以“一国一策”的方针,因地制宜,因时而变,大胆尝试,不断提升在瞬息万变国际市场的适应能力。

拥有宽广胸怀,以高品质合作促成互利共赢。我们要继续处理好三对合作关系:一是“家里人之间的合作”,即中土集团内部单位的分工合作;二是“兄弟之间的合作”,即与中国铁建系统内各单位的互补合作,切实担起外经平台公司的责任,让兄弟单位走出去能赚钱,赚放心钱,放心赚钱;三是“伙伴间的合作”,即与国内外企业的合作,坚持优势互补,打造战略联盟,

构建共同价值网络,实现共赢。

创新商业模式,做好“四个转变”。40年来,中土集团的商业模式随着市场发展不断转变,从最初的对外“窗口”发展到“多元经营”,从“劳务分包”发展到“投建营一体化”。中土集团当下的机遇在于能否实现主业结构、商业模式、盈利模式和核心竞争力的转变,尤其要尽快实现从铁路向交通领域,从交通领域向基础设施领域的转变;实现重点市场从主要依靠非洲,到依靠亚洲的转变。

坚持合规经营,以高品质经营防范各类风险。合规经营是品质铁建的基本保障之一。对外要严格遵守所在国法律,针对不同的国际工程,提高防范不同类型风险意识;对内要遵守我国法律和公司章程,依法依规办事,要对历史负责。

“我们都在努力奔跑,我们都是追梦人。”今年是中土集团成立40周年。回首过去,我们栉风沐雨,山林既启;看未来,砥砺前行,佳木可期。在“品质铁建”号角催征下,在“海外优先”战略指引下,中土集团将奋楫扬帆,开启新征程。

## 聚焦“海外优先” 打造海外“动车组”

中铁十六局党委书记、董事长 孔令键

“海外优先”是中国铁建优化产业结构和深化企业改革的必由之路,更是打造“品质铁建”的必然选择。面对新形势、新挑战,中铁十六局坚定“走出去”的步伐,按照“四个融入”“六个聚焦”的要求,聚焦“海外优先”战略,以中国友发国际品牌强势进入中亚、东南亚、欧洲、非洲等市场,多措并举打造海外事业“动车组”,着力将海外事业培育成核心效益支柱板块,助推海外事业成为“品质铁建”建设的核心动力之一。

聚焦“海外优先”要明方向抓重点,让“车头”“车厢”形成合力。动车组跑得快,不仅有车头拉动,更有自带动力的车厢助力。我们以进入中国铁建海外平台“2+5”序列为契机,坚定做国家战略的践行者、担当者和实践者,积极响应“一带一路”倡议,以集团公司本级为“车头”,催生海外专业子公司——中国友发国际公司及各工程公司等“车厢”自带动力,推进海外事业高质量发展常态化。按照“核心支柱国家”“战略支柱国家”“战略支点国家”3个层级和“优选国家、优选项目、优选

模式、优选团队”的“四优原则”,确定以自主经营为主、优质联合经营为辅的发展模式,优选10个重点国别,将人才、科技、设备、资金等资源进一步向重点国别倾斜,着力打造海外核心支柱市场。在经营方向上,坚持“优选、创造、抢占”经营战术,优先选择“设计、采购、施工总承包+融资+运营”的合作模式,致力于打造全产业链产业和项目;重点精准打造基础相通、民心相通、影响力强大的基础设施项目和产业;采用整体打包、统一规划、分项实施模式,着力承揽整体规划项目。

聚焦“海外优先”要大力培养海外人才,让“人力资源”持续给力。忠诚、专业、优秀的人力资源是企业高质量发展的不竭动力。挺进海外市场以来,中铁十六局以“品德优、能力优、气质优、团队优”的“四优”标准培养和选拔海外人才,目前正计划实施“千人计划”,规划在3年内采取委外培训、内部培养、实战培训、外部引进、属地招聘等形式,培育海外经营商务人才200名,生产管理人才800名,加快培养一批具有国际视野、熟悉国际市场经营环境和国际商业规

则的复合型海外精英人才。与此同时,薪酬福利要向海外一线员工和业务骨干倾斜,并在提拔各级干部时优先考虑有海外工作经历的人员,为“海外优先”战略提供发展动力。

聚焦“海外优先”要构建海外财经管理中心,让“动车组”安全平稳。正在规划建设的海外财经管理中心,将成为中铁十六局严控海外项目经济风险、服务监督海外业务的重要机构。海外财经管理中心将充分认识、研判不同国别市场的政治、经济、货币、汇率、税收政策等情况,制定项目监管流程和制度,确保在建项目风险受控、收益满意,着力打造海外效益支柱。

聚焦“海外优先”要坚持做品质做品牌,夯实“动车组”可持续发展的基石。在东欧、苏丹、莫桑比克、巴基斯坦、东南亚等重点国别和地区的基础设施规划建设和后期项目的运营维护上,中铁十六局将坚决顺应“一带一路”倡议要求,坚持做品质、做品牌,做示范、做标准,精准打造多个可持续发展的核心支柱项目和产业,不断擦亮CRCC和中国友发国际品牌。

## 夯实海外发展“底盘” 做优海外市场“蛋糕”

中铁十八局党委副书记、总经理 闫广天

“海外板块要做到‘四个融入’‘六个聚焦’。”“紧跟国家战略,投身‘一带一路’建设,对接‘八大行动’计划。”中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议就“海外优先”战略落地发出了动员令,为中铁十八局开拓海外市场指明了方向。

面对“一带一路”倡议带来的商机,中铁十八局张开“全球化”羽翼,从“借船出海”到“造船出海”,秉承“走出去、走进去、走上去”的理念,积极落实“海外优先”战略,助力“品质铁建”建设。我们牢固树立海内外一盘棋的国际理念,当好“四者”身份,践行“四个融入”,做好顶层设计和总体规划,把海外纳入全局管理,统筹推进,确保一切工作覆盖到海外,以“思想优先、资源优先、政策优先、保障优先”的原则,践行“海外优先”,深耕既有市场,拓展新兴市场,严格项目管理,有效防范风险,提高海外板块质量,在“一带一路”上用“品质铁建”筑起海外丰碑。

绘蓝图定规划。“思深以致远,谋定而后动”。贯彻“海外优先”战略,首先要谋划全局于帷幄,做好顶层设计。作为中国铁建5家独立开展海外经营的非外经单位之一,中铁十八局将加强对海外布局、资源配置、项目管理、提质增效、风险防控以及考评考核等方面的研究部署,担当中国铁建海外发展重任。目前,中铁十八局已构建“1+1+N”体系,进一步调整海外市场营销机制,形成集团公司总管、国际公司负责、海外单位具体实施的海外经营体系;配备高素质专职经营人员,争取在中国允许独立经营的10个国别市场中承揽到更多项目。

调方向拓市场。“变则通,通则达,达者成。”为盘活海外项目,中铁十八局组

建专门机构,明确专门人员对接商务部、外交部、国家国际发展合作署、亚投行等机构,不断提升海外项目的国内运作能力与融资配套能力;不断丰富海外经营运作模式,坚持现汇项目、两优项目、援外项目、投融资项目并重,调整过度依赖现汇项目的海外业务结构。“走出去”不易,“扎下来”更难。我们每开拓一个新的海外市场,都会根据市场形势,制定长期发展战略,摒弃“打一枪换一个地方”的传统思路,确保“走得远”。

促协同谋多赢。现如今,世界已经进入一个共享时代,其中一个重要特点就是跨界协同。协同战略,既是经营哲学,又是竞争优势。中铁十八局推进海外协同经营,积极整合系统内外勘察设计、土建施工、“四电”集成、装备制造、咨询服务、运营管理等行业资源,联合国内外、系统内外设计院、工程局、装备制造、管理运营等企业,协同经营,合作共赢;积极加强与外经平台的合作,继续巩固和深化与其他央企的合作,强强联合,实现多赢。

防风险求稳健。为加强海外市场监管,我们实行国内外一体化管理,机关各项工作覆盖到海外,机关管业务都要管海外,海外项目策划等要上移集团公司把关。我们要求所有海外项目中标后,必须及时与集团公司签订责任书,加强过程考核,实现责任目标;通过加强海外风险防范,组织开展全覆盖的海外调研和督导检查,抓实海外亏损项目治理,不断提升海外项目整体管控水平,让越来越严格的市场监管力和越来越国际范儿的管理模式成为中铁十八局稳海市场的“定海神针”。

## 突出“融入+深入” 打造高品质的海外市场

中铁二十局党委书记、董事长 邓勇

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议对积极推动“海外优先”战略落地提出具体要求。中铁二十局作为中国铁建综合工程局集团中海外发展起步较早、规模较大、优势较为突出的“主力军”,更要坚定不移地落实“海外优先”发展战略,按照“四个融入”“五个聚焦”等重要部署要求,全力打造“高品质的海外市场”。

“只有跳进水里才能学会游泳,只有到深水区才能提升游泳技能。”这是我们自2003年承建尼日尔津德尔供水工程走向海外发展以来,在不断实践中得出的一个重要结论。要想更加全面深入地参与国际竞争,必须坚持认识先行、行动紧跟,把资金、人才、设备等优势资源投入海外市场,通过持续不断的自我升级,真正形成与国际一流企业对决的能力。

中铁二十局具备落实“海外优先”战略的条件,过去15年来,在历届班子的高度重视、亲力

亲为下,我们不仅在10个国家拥有30多个在建项目,所有海外项目还保持着无一亏损的纪录。尤其近几年来,我们提出了打造海外2.0版的管理理念,在市场版图不断拓展、发展规模不断做大的同时,海外项目创效能力也在持续增强,海外发展品质明显提升,这是我们继续推进海外事业高品质发展的基础条件。

“海外优先”是中国铁建高品质发展的必然选择,也是中铁二十局建设具有“品质铁建”特质的国际化产业集团的必由之路。我们要打造高品质的海外市场,就必须突出“融入+深入”。首先要从全面提升海外优先意识、创新海外发展理念和落实海外发展举措等方面,坚定执行“海外优先”发展战略不动摇,同时还要全面做实海外经营“四个融入”,即在融入国家战略上突出一个“精”字,画好“工笔画”;在融入所在国发展上突出一个“融”字,融入当地市场;在融入中国铁建海外平台公司上突出一个“借”

字,借力加快发展;在融入中国“走出去”企业上突出一个“联”字,联合开拓市场。在此基础上,全力提升市场开拓、商务法务、资源整合、风险防范和项目管理等能力。

真抓实干才能攻坚克难,实干才能梦想成真。下一步,我们将主动出击,不断强化经营深度,大力强化国际公司属地化发展,以干促推推动新项目落地,并着力改变海外业务单一局面,向公路、房建、港口、城市综合开发等更多领域拓展产业链。与此同时,还将持续强化全球资源整合能力,加大品牌宣传力度,拓宽合作渠道,并大胆创新人才机制,坚持内部培养与外部引进并重,储备一支复合型人才队伍,推动海外事业更好更快发展。

蓝图已经绘就,征程已经开启。中铁二十局将更加坚定地朝着既定方向和目标,充分发挥自身优势,为实现打造高品质海外市场目标贡献力量。