

# 关于优化境外发展模式的实践与探索

## 作者简介

于佳琪,1994年10月出生,党员,现任中铁四局一公司办公室一级职员,2016年毕业于中国传媒大学法学专业,先后任项目综合办公室干事、副主任、公司办公室干事等,目前主要负责公司主要领导文字材料、综合文稿撰写等工作。

党的二十大报告提出,在我国迈上全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军过程中,要推动共建“一带一路”高质量发展。中铁四局积极践行“一带一路”倡议,始终将“双优发展(海外优先发展、海外优质发展)”作为开拓境外市场的战略指引,主动服务和融入国家战略,乘势而为布局境外市场。

## 近年来探索境外发展模式的生动实践

近年来,中铁四局发挥境外立体营销管理优势,实现新签合同额连续四年稳步增长,其中2022年一公司境外新签合同额占局境外新签合同额80%以上,在贯彻落实局境外发展模式的基础上,逐步打造了“国内外资源相互支撑、相互循环”的一公司境外发展实践案例。笔者将在本文中浅述一公司近年来探索境外发展模式的生动实践。

在管理体系上谋篇布局。一是强化“国际事业部统管,相关子分公司共同参与”的业务管理体系,按照中国中铁的全球布局划分,整合东亚、亚太、中东及东欧、美洲、安哥拉五个境外区域中心,将优势资源集中到8至10个重点国别市场。二是强化各国别主责子分公司主体责任,严格限制同一区域(国别)市场参与单位数量,集中优势力量推动区域业务发展。以一公司为例,构建了国际事业部、各国别区域分公司双轮驱动,公司后台各职能部门全方位管控的“2+N”境外管理格局,同时打造了东亚、东南亚、非洲和中亚四大境外区域,为境外

业务稳健开展提供强有力支撑。

在项目承揽上双向发力。一是依托中海外和中铁国际“两翼”平台,承揽项目从传统非洲市场逐步进入大洋洲、东欧和中亚市场,并多次以联合体模式进行项目合作。二是依托中国进出口银行等金融机构的综合金融优势和跨境专业化服务优势,在良性互动中寻求双赢。

在产业链条上持续补强。一是持续横向辐射,紧抓采矿、水务等领域,绘制“工程+”模式市场作战图,全面提升国际化竞争力。一公司以印尼兴忠工业园项目为契机,积极探索延伸至棕榈油油脂化工产业上、下游业务板块,成功中标棕榈树种植园、化工厂房等工程项目。二是持续纵向拓展,风险可控的前提下积极探索“工程+贸易”新业态。一公司通过与采矿企业深化合作共赢,顺利进入采矿市场并成功扩大公司煤炭及制品销售经营范围。目前累计承揽8个采矿项目。

在提质增效上实现突破。一是坚持全链条商务策划。将大商务管理理念融入海外项目实施的全过程,在项目跟踪阶段、大干阶段及收尾阶段,分别围绕项目管理重难点、成本效益点、创新闪光点等展开有针对性的策划。一公司通过全过程、全方位商务策划,持续拓宽境外市场盈利路径。二是坚持全覆盖管控指导。对境外新国别、新业态项目开展专项业务交底,在境外“大监管格局”中融合“全业务指导”。一公司成立境外专家组,坚持以问题为导向,以帮扶为目的,为项目投标、管理提升、提质增效提出指导性意见。

## 新形势下优化境外发展模式的建议

近年来,虽然中铁四局积极响应“走出去”战略,在境外市场的开拓发展中取得了好成绩,但仍存在前后台管理融合不足、全产业链发展优势不突出、供应链体系建设不完善、属地化管理程度不深等短板。面对经济全球化带来的机遇和挑战,境外市场开拓之路任重道远。笔者尝试从境外实体化、业态多元化、供

应链集聚化、管理属地化四个维度入手,着力探索优化境外发展模式的合理路径。

探索境外实体化。一是做大做强境外机构。设立实体化境外中心,将其打造成为中铁四局境外营销统筹平台、项目管控平台、供应链平台、属地管理平台的集合体,持续理顺管理链、融通产业链、打通价值链。二是扶优扶强境外主力公司。选择重点深耕国别或成熟国别市场开展实体化运作,打造一批境外主力工程公司,并将其作为发展境外市场的前沿阵地,全权负责该国别市场的市场开拓、客户维护及国别市场内项目履约等工作,力争培育一批具备“走出去”潜能的境外业务生力军。

探索业态多元化。一是实现“传统+新兴”互动。持续巩固境外铁路、公路等传统基建市场竞争优势,同步推动发展矿业、水利水电等领域形成领先优势,探索以新业态带动主业发展,以主业优势锻造新业态优势的“共赢模式”。二是实现“工程+贸易”联动。通过聚合优势资源、创新管理模式塑强全产业链发展优势,从过去“单个项目、单点作战”模式,逐步向“上下游发力、抱团出海”转变,推动全产业链上下游同步输出。以采矿工程为例,要改变采掘为主的单一业务结构,前后延伸以工程建设为主体的包含原矿石运输、销售等业务,塑强“采矿-运输-贸易”全产业链优势。三是实现“纵向+横向”协同。要利用好已“走出去”的中资企业的资金和人脉优势,实现企业资源的合理调配;要搭建合作协同平台,吸纳全产业链合作,整合资源为我所用,通过参股控股、联合体经营等方式,加速介入境外空白业务领域,实现优势互补。

探索供应链集聚化。一是推动关键核心技术输出。通过提升自身优势产能、关键技术、成套装备的输出能力,让境外项目建设拥有源头活水,带动国内优势产业和技术装备走出国门。二是提升国际化视野,依托信息化组建境外供应链平台,分国别建立属地化采购供应商清单,优选符合要求的供应商、服务商并统一纳入管理,形成最佳的物流供应状态,持

续提高市场供需匹配度。

探索管理属地化。一是打造稳定的属地化管理团队。持续推进员工属地化试点,优先使用属地人力资源,引进市场开发、工程服务、专业翻译等岗位的外籍员工到项目管理团队,不断优化各国别项目员工最佳组合。二是完善属地化管理制度。制定与属地国法律法规相适应的属地化管理制度,如员工聘用管理、薪酬考核体系等,通过绩效考核、职务晋升、薪酬激励等一系列举措,持续增强属地员工归属感。三是提升属地化合规经营能力。持续深化属地化经营,加快与当地上下游业务供应链的融合,从思想、制度到措施层面构建起可预测、可规避、可控制的风险防控体系。

## 点评:

进入新时代,海外发展的机遇与挑战并存,如何准确把握行业发展趋势,进一步深化思想认识、优化体制机制、完善政策措施,切实增强海外发展的内生动力和发展后劲,已经成为企业“走出去”后必须关注的重大课题。近年来,一公司积极响应“一带一路”倡议,探索实践境外高质量发展新路径,成功打造“国内外资源相互支撑、相互循环”的成功案例,为推动局境外业务高质量发展作出了突出贡献。本文提炼阐述了一公司在优化自身境外发展模式上所做探索和实践,就境外实体化探索、新业态发展、供应链优化、属地化管理等方面提出了建设性的建议,为三级子公司探索发展境外业务提供了有益的思路和启发。

## 深化管理 大家谈

## ● 图片新闻

### 中央绿谷项目获评雄安新区“先进集体”



1月19日,中铁四局三公司参建的雄安新区中央绿谷改造提升项目获评2023年度雄安新区“高质量建设发展先进集体”。该项目占地面积41.76公顷,施工内容包含汇智湖、文萃湖、锦绣川3个区域内的土方、市政、景观等工程。

孙亮亮 摄

### 合肥卫岗 TOD 项目首桩开钻

本报合肥讯 1月21日,中铁四局四公司承建的合肥市包河区卫岗片区城市更新 TOD 工程总承包项目首桩开钻。

该项目是全国首批城市更新推广项目,也是合肥市首个“TOD+城市更新”项目,占地面积4.6万平方米,总建筑面积19.92万平方米,最高建筑约130米。为确保首桩开钻,项目部自去年11月进场以来,从征地拆迁、施工组织、安全质量等方面多措并举,克服与合

肥轨道交通6、8号线交叉施工、地下管网复杂等不利因素,有效确保工程建设顺利推进。

项目建成后,将依托在建的合肥轨道交通6号线、8号线徽州大道换乘站,打造一座 TOD 引领的现代、科技、绿色的智慧新城。

TOD 模式是以公共交通为导向的城市开发,以地铁站为中心,在400米至800米的半径内建设购物、办公等混合功能区。

何涛 张瑞轩

### 南京分公司:深耕细作宿迁区域市场

本报宿迁讯 1月19日,中铁四局南京分公司承建的宿迁大道快速化改造工程3标开工建设。自2018年中标泗洪县青阳南北大桥改造项目,公司首次进入宿迁区域市场以来,先后承揽泗洪县朱湖码头、宿迁市北京路改造、高新区污水处理厂扩建、江苏凯盛新材料一期等11个项目,累计新签合同额超36亿元,区域集中优势愈发凸显。

2023年,公司提出建设“南京、苏北为主体,安徽和浙江部分区域市场为两翼,辐射整个华东区域”的“一体两翼”经营格局,特别是将宿迁区域市场作为保证营销体量的“压舱石”和“粮仓”。

为压实宿迁区域市场的经营责任,公司一方面增强苏北经营中心的经营力量,把经营触角延伸到宿迁市的各融资平台公司;另一方面将经营指标细化到人,充分激发营销人员的狼性经营意识,促使营销人员实现“要我经营”到“我要经营”的思想转变。

“实现区域滚动,形成区域集聚,是成本最小、效果最好的经营模式。立足宿迁区域,去年以来我们一直在尝试‘团队联合经营’模式。而江苏凯盛新材料一期工程的中标,充分说明这一模式是行之有效的。”公司副总经理杨涛对深耕宿迁区域市场信心满满。

“江苏凯盛新材料一期项目的中标,让我

对一手抓党建、一手促经营更有信心了。”财务专业出身的宿迁市北京路项目部党支部书记陈召法对区域经营工作充满信心,“现在,公司对各项目领导班子成员和部门负责人下达营销指标。大家都在积极跑市场、搞经营,项目信息多了,中标的机会就会更大。”

在参与宿迁市北京路快速化改造工程建设过程中,公司与中建三局、中交二航局等建筑央企同台竞技,按照“项目目标化、目标节点化、节点责任化”的管理标准,持续保持18个月的连续大干状态,在疫情等不利因素影响下,2022年度施工产值突破6亿元,提前一个月率先完成全部施工任务。

值得一提的是,宿迁市北京路项目部以“镜面混凝土墩柱”为课题开展的技术攻关成绩显著,迎来各级领导、施工单位现场观摩20余次。“镜面清水混凝土施工工艺可以极大提高墩柱外观质量,桥墩成品表面光滑,无气泡、无错台、无色差,呈现出色泽均匀、观感致密、触感光滑的镜面微反光效果。”项目部总工程师王宇自豪地向观摩人员介绍道。

项目部先后荣获江苏省“公路水运工程平安工地建设省级示范工地”“平安百年品质工程创建示范达标项目”、宿迁市“交通工程绿色标杆示范项目”“工人先锋号”等荣誉,得到社会各界充分认可。

吴慧

### 揭惠铁路普宁特大桥上跨白马溪河道连续梁合龙

本报揭阳讯 1月20日,中铁四局五公司承建的揭(阳)惠(来)铁路普宁特大桥上跨白马溪河道连续梁合龙。

揭惠铁路全长88.66公里,设计时速160公里。其中,五公司承建的3标管段全长34.743公里,施工内容包括大跨度连续梁、隧

道、路基、新建车站等。项目建成后,将提升港口服务品质,带动临港产业聚集,完善粤东地区互联互通城际铁路网建设,对推动周边地区深度融合发展、实现沿线地区高质量发展具有重要意义。

黄靖思