

飞驰吧！中国高铁

——看中国铁建如何克服“走出去”的水土不服

本报记者 齐慧

冷眼观企

去年年初，一条贯通非洲国家安哥拉全境的铁路——本格拉铁路全线通车，打通了南部非洲的“黄金线”。这条铁路从设计到施工，全部由中国铁建股份有限公司（下称中国铁建）下属子公司完成；小到螺丝钉，大到机车车辆，99%的物资从国内采购；中国标准全面取代欧洲标准，确立了“中国建造”的金字招牌。无怪乎当地报纸上登载了这样一幅漫画——一个中国人身穿写着：“上帝只制造天和地，其他的交给中国人。”

作为奇迹的创造者，中国铁建已经在国际商战中摸爬滚打了10多年。“自由之路”坦赞铁路、“中国出口”的阿卡铁路、“中国的第一条海外高铁”土耳其安卡拉至伊斯坦布尔高速铁路等都是中国铁建的杰作。从初出国门的步步惊心到今天的入乡随俗，中国铁建的“成长”经历堪称“一带一路”战略实施中的一本教科书。

遭遇惊梦——

一场差点谈崩的谈判

2014年7月25日，土耳其伊斯坦布尔，小伙子于米特·居尔布兹焦急地等待在火车站台上，准备在通车典礼结束后，率先体验一趟高铁之旅。

这是记入土耳其历史的一天。这一天，土耳其安伊高铁通车，时任土耳其总理埃尔多安与多位政府官员全程试乘，并参加通车仪式。

为了这一天，中国铁建奋斗了10年。从2004年2月中国铁建与中机公司达成该项目跟踪投标合作意向，到2014年7月25日安伊高铁的开通，回想这10年的历程，中国铁建下属中国土木工程有限公司董事长袁立感慨地说：“这10年间的每一步都很艰难，尤其是最初的谈判。就在与业主签合同之前，双方还差点谈崩了。”

当时，共有来自西班牙、俄罗斯、乌克兰、日本等28家国际公司组成的8个联合体参加了投标，竞争十分激烈。

而中国方面，投标是由合包集团进行的。合包集团中国铁建和中机公司共占40%合同份额，负责线上工程实施，土耳其两家公司占60%合同份额，负责线下工程实施。中土集团以中国铁建名义在合包集团中为牵头单位，负责铁路线上工程实施。

标书编制过程中，土耳其两家公司为了争取自己的利益，步步紧逼，中方寸土不让，双方僵持，无法达成一致。经过再三洽谈，总算达成了初步协议。2005年8月8日合包集团向土耳其业主方提交了标书。“那段时间真是折磨人。”参与谈判的人都有共同的感受。



2005年10月13日，业主宣布：中方牵头的合包集团中标。12.7亿美元的中标价格在当时刷新了我国对外工程承包单项合同纪录。

然而，事情进展并没有这么顺利。投标的竞争对手认为，合包集团中标不合法，遂进行起诉。好在有惊无险，经过法律程序，中方最终笑到了最后。

“其实，在众多竞争者中，我们的合包集团价格并不是最低的。”中国铁建土耳其分公司总经理郑建兵说，这个项目能够最后拿到手，有两条重要因素：一个是我国进出口银行这个项目提供了5亿美元的优惠贷款，再加上2.2亿美元的商业贷款，贷款条件比较优惠。二是中国的技术方案有优势。中国铁建在国内已有丰富的高铁建设经验，相较其他竞争公司技术比较成熟。因此，综合考虑了融资成本和技术方案的评分，合包集团的综合得分是第一。

历时多年，合同终于签了下来，然而，这只是土耳其高铁建设的第一步，后面剧情的发展更是步步惊心。“这10年的艰辛坚守，再一次证明了中国高铁的国际地位，‘十年磨一剑’换来中国人的骄傲自豪是值得的。”袁立说。

找到频道——

“走出去”切忌“想当然”

谁都没想到，一条只有158公里的高铁线路，足足修了8年。用郑建兵的话说，中标的幸福感转瞬即逝，项目设计开始了似乎无休止的变更。

郑建兵坦言，当年，参与建设的中国铁建职工或多或少地存在不理解的情况，认为被当地人刁难了，但经历了10年的时间，己方终于找到了对方的“频道”——一方面，高铁对于土耳其是新事物，当地铁路局做的前期地质勘测不够扎实精确，导致项目不得不边勘测、边设计、边施工；另一方面，与中国市场相比，欧洲市场更重视过程管控，因此也特别讲究“慢工出细活”。

2013年，由当地企业施工的安伊高铁二期工程两个隧道经历了滑坡，中方铺轨、电气化等工作均无法继续。为了保住信誉，郑建兵先是向中国驻土耳其大使馆求助，迅速办好了101名工人一个月的因公签证。与此同时，电气化项目经理周洪波优化施工方案，将中国派遣工与当地劳工进行“混搭”。项目部每天准时向坐镇国内的袁立短信汇报施工进度，随时争取支援。就这样，中方在“拒绝加班”的土耳其上演了中国式的“三班倒”。

郑建兵回忆说，土耳其当地企业两天才安装7根电线杆，而中国铁建一夜就架设了100根，惊得西班牙监理当场大呼。

“中国企业真是大神奇了！”更神奇的是，一个星期后，由当地企业推荐的第三方质量检测完成了，结果显示中国企业铺设的电线误差均控制在微米级，“堪称完美”！

回想起这样的“中国奇迹”，袁立说，一次就够了，不打算延续。“这给中资企业提了醒——‘走出去’切忌‘想当然’，要树立正确的海外市场理念。”

袁立说，在海外做项目，真正困难的不是技术门槛，而是商务文化。中资企业在国内外的资源调配能力完全不同。越是国内的成功企业，越是要小心依赖既有经验、忽视商务陷阱。“一个项目，也许在国内3个月就能干完，但在国外，一年都干不完很正常。比如说，我们在国内可以从全国各地调配工人，这和从国内向国外调配工人，完全是两个概念，护照、签证、路费全是负担，施工装备和材料调配也大不同。”

“走出去”还储备一批真正的海外人才，“不光要有外语人才，还要有精通当地国际贸易规则、当地宗教文化、国际法及地域法律法规，并深谙专业知识的复合型人才。”袁立说。

“土耳其的高铁项目犹如一所学校，8年的磨炼其实是中国企业走入发达国家市场不得不付的学费。经过这次历练，我们从技术、法律、程序上已具备到欧洲一展身手的基本条件。”袁立说，“而且到目前为止，项目不仅没有赔钱，还颇有收获，说明这个学费交得很值”。

敲定节奏——

布局海外的“五字经”

对于走出国门开拓海外市场的中国企业来说，像土耳其铁路项目这样步步惊心的案例每天都在上演着。相比而言，已经习惯了惊吓，并且交过了学费的中国铁建明显从容很多。

作为“中国铁路‘走出去’的先锋队”，中国铁建于上世纪60年代末70年代初援建平壤地铁、坦赞铁路开始，就走出国门，走向海外，是较早“走出去”的央企之一。其战略是，明确以传统优势国别市场、资源型国别市场、基础设施需求旺盛国别市场、“一带一路”沿线国别市场为主要着力方向，防止“撒胡椒面”，防止平均使力，通过集中力量，重点突破。实践证明，这一战略不仅使集团在尼日利亚、沙特、安哥拉、阿尔及利亚等传统优势国别市场上取得了较好经营成绩，而且在马来西亚、塔吉克斯坦、泰国等新的国别市场开拓上迈出了可喜的步伐。

2013年，国家主席习近平提出建设“一带一路”战略构想后，中国铁建明确了大海外战略，即公司海外经营要实现“广大高优”五字经营战略目标。

所谓“广”，就是经营区域要广，尽快由偏重非洲市场向非洲与“一带一路”建设区域并重转变；所谓“长”，就是产业链要长，不仅要积极承揽施工项目，而且要大力承揽全产业链项目，带动中国标准和中国特色装备“走出去”；所谓“大”，就是业务体量要大，每年的海外业务量在中国同行业公司中要稳居前三名，远期海外业务在本企业中的占比要达到30%以上；所谓“高”，就是市场站位要高，着眼于基础设施建设规划，着眼于投融资环节，努力在高端市场就位；所谓“优”，就是经营绩效要优，认真汲取过去的惨痛教训，全面强化海外经营风险防控，确保良好经济效益。

找到了经验方法，中国铁建终于将海外市场打造成为集团又一新的增长点。截至目前，中国铁建已在“一带一路”沿线34个国家和地区设立了经营机构，仅2014年一年就承揽了41个项目，合同额共计61.8亿美元，主要包括泰国马塔普港口、孟加拉达卡公路、马来西亚四季酒店项目等。去年5月8日，在习近平主席和普京总统的共同见证下，中国铁建与俄方签订了图瓦铁路及港口项目的合作备忘录。

“在中国铁建‘走出去’的同时，我们还积极推进国际产能和装备制造合作。”中国铁建董事长孟凤朝介绍说。

首先，在施工中尽最大可能使用中国标准、中国材料和中国装备。在中国铁建中土集团承建的安哥拉本格拉铁路、尼日利亚阿卡铁路、拉各斯轻轨、阿布贾城铁等项目均采用了中国标准，近两年带动国内材料出口超过35亿元人民币，目前在建海外项目使用的中国装备共有10000余台(套)，价值总计21.9亿元人民币。

其次，积极开展多种形式的国际产能合作。中国铁建中土集团在尼日利亚拉各斯开发建设了我国最大的境外经贸合作区——莱基自贸区；开展沙特麦加轻轨铁路朝觐运营业务，推动了中国轨道交通运营业务“走出去”；签约泰国火车车厢采购合同9.4亿元人民币，推动了铁路机车装备“走出去”。

最后，推动企业工业产品出口。统计显示，近3年来，中国铁建共有34种工业产品出口销售至全球28个国家或地区，销售额7.1亿元人民币，正在稳步朝着国际装备制造合作的方向迈进。

从旅行社跨界廉价航空，春秋公司靠不凡的眼界、“一挺再挺”的决心和深入骨髓的“抠门”性格，闯出了一条成功的发展道路。尤其是自去年1月公司成功上市以来，春秋航空发展步伐不断提速，引入新飞机，增开新航线……今天的春秋航空，“抠门”依旧在，天高任鸟飞——

“抠门”公司的“春秋”大业

本报记者 李治国

生意经

“挺着”是2003年航空业的主题词。春秋航空也不例外。王正华回忆说，当时，公司绝大部分干部、员工只拿着最低标准的工资，尽管如此，当年春秋包机还是硬生生地达到了3000余航次。

2004年，刚刚走出“非典”阴霾的王正华，毅然决然地组建了春秋航空，力图在廉价航空领域闯出一条路。他的格言是，让低收入群体也能坐得起飞机。

2005年6月，春秋航空选定上海虹桥国际机场为第一基地机场，于7月18日春秋飞机刺破蓝天为标志，实现了7个“第一”：首航第一周成为第一热点新闻、中国第一家旅行社办的航空公司、中国航空公司中第一家低成本航空公司、中国航空公司中第一家自建销售系统的公司、中国航空公司中第一家自建平衡载重系统的公司、中国航空公司中第一家自建离港系统的公司、中国航空公司中第一家把B2C作为主要销售渠道的公司。

成绩是斐然的，然而过程却是“惊悚”的。说起10多年前春秋航空刚“起飞”的

情景，王正华的记忆里没有兴奋，只有各种头疼：当时，春秋旅行社总社高价包机形成巨额亏损、各分社业务明显萎缩；航权时刻已成定局，申请难上加难；机队不成规模；B2C势在必行但还是有个摸索过程；廉价航空的理念还没有深入人心，人们对廉价航空还心存疑虑……

“继续挺着吧”，王正华说，在困难中诞生的春秋经历了数不清的磨难，“势头不好，大家挺着，自己挺着；势头回暖了，大家挺过，该松口气了，自己还得挺着。”

果然，这一次，春秋航空又挺过了困境，2006年全年实现净利润3020万元，实现了运行第一周年的盈利。

“从2004年民航局放开管制到今天，民营航空公司已经逐步登上了历史舞台。春秋航空、鹰联航空、奥凯航空等成为第一批吃螃蟹的人。但同时起跑的这3家公司，10余年后的结局却各有不同——鹰联航空被四川航空兼并后重组，更名为成都航空；奥凯航空曾遭遇短暂停飞；春秋航空

登陆资本市场成为市值超过200亿元的上市公司。”业内人士无不感慨，王正华带领的春秋航空确实实现了廉价，并以廉价作为品牌，站稳了脚跟。

统计显示，和传统航空公司相比，春秋航空机票价格平均便宜三成，他们甚至推出过“9系列”机票——在航班上投放一定数量的9元、99元、199元等特价机票，让同行“恨”得牙痒痒，可就是拼不过。曾有业内人士笑谈，就冲春秋航空渗入到血液里的“抠门”性格，就得认栽。

春秋航空的廉价战略确实是靠一整套举措“省”出来的。比如，春秋航空引入了A320客机后，干的第一件事就是取消头等舱，然后又改变洗手间的位置，硬生生增加了24个座位；比如，为了降低起降费、机场服务费，春秋航空采取着陆相对空闲的二类机场、远机位停靠等手段，大幅度降低了泊机费；又比如，在不影响飞行安全的前提下，春秋航空选择让飞机“飞得更高些”，以减少小空气阻力，降低油耗，仅此一个项目就

企 思妙想

“走出去”别忽视软实力

韩叙

自2013年中国在阿拉木图提出“一带一路”倡议以来，中国企业界正掀起海外投资热潮。其中尤为引人瞩目的是，央企在“一带一路”沿线进行了大量基础设施建设，造福了国家版图之外的一方百姓。但谁说给当地注入大笔资金，提振就业率，并缴纳不菲的税收，就一定会得到当地政府、社会和企业的热烈欢迎？实际情况可能是，好心不一定就能把事办好，水土不服的企业屡见不鲜。

企业能否“走出去”，是硬实力的体现，但能否“走好”、“走稳”，则是软实力才能解决的问题。中国铁建之所以能够从10年前的步步惊心走到今天轻车熟路的段位，对软实力的重视功不可没。

软实力的第一个层面是文化问题。基于不同的历史文化背景，各国都有不同的商业规则、政策法规以及宗教信仰。对于“走出去”的企业来说，小到员工不能吃什么、说什么，大到如何与工会等组织以及政府部门打交道，都需要提前做好预案。这也是中国铁建特别重视复合型人才培养的原因所在。

第二个层面是社会责任问题。目前，全球企业都愈发重视公益事业，这并不是一种巧合。尤其对于“走出去”的企业而言，更是如此。只有真正融入当地社会，树立起“负责任的海外公民”形象，才能让企业品牌真正落地，得到当地人民的认可和欢迎。

在笔者看来，软实力还应包括第三个层面，就是如何在“一带一路”上讲好中国故事。目前，依旧有海外媒体质疑中国企业走出去的目的，这其中，既有别有用心成分，也有我们企业沟通不到位因素。

老话说得好，先说不练假把式，先练不说假把式，又练又说真把式。在全球化的过程中，“一带一路”事实上形成了发展的最大公约数，投资与受资双方既是利益共同体，也是命运共同体。能否将这种共赢的思想有效传递，企业的行为是根本，沟通技巧也不能忽视。只有将中国故事讲好，让受资方的政府、企业和人民了解中国企业的初衷和付出，才能有效驳斥“零和博弈”的恶意揣测，将共赢的理念真正传播开去。

本版编辑 李会美
 编高妍
 本版邮箱 jrbqyb@163.com

为公司每年节约成本3000万元……

类似这样的“抠门”事儿，在春秋从旅行社算起30多年的发展历程中数不胜数，王正华也因此赢得了“抠门”老板的称号。

如今，已经成功登陆资本市场的春秋航空又有了新的计划：到2018年，春秋航空的飞机数量要达到100架，同时要开辟更多国际航线。目前，春秋140条航线中有40条是国际航线，这40条航线贡献了春秋航空近一半的收益。仅2015年十一黄金周期间，春秋航空就有282架次飞机从全国26个机场飞赴日本。

对于未来，王正华信心满满。因为，从欧美廉价航空公司的发展历程来看，中国的廉价航空还有很大的潜力。“现在，廉价航空占美国航空市场份额的30%，而在欧洲这一数字为35%，但中国目前廉价航空的市场份额只有8%。中国是全球第二大民航国，去年中国民航运输量约有3.9亿人次，如果廉价航空的市场占有率能提高1%，那么乘客将增加近400万人次。”