

1月17日,土耳其安伊高铁二期主体工程完工,中国企业首个海外高铁建设项目收官

# 中国铁建,海外高铁第一单

本报记者 陆娅楠



## 中国企业修建首条海外高铁 “如果不是中国公司干,不知道哪年才能通车”

1月7日,阿卜杜拉·梅利克在土耳其安卡拉火车站候车,准备搭乘高铁回家。每两周,这位柯尼亚市政府副秘书长就要坐高铁到首都开会。

“土耳其老百姓都特别关注高铁的动向,高铁正在缩小土耳其的版图。”梅利克介绍,柯尼亚与安卡拉之间的高铁票价比大巴车便宜20%,时间只是汽车出行的一半,现在常常“一票难求”。“如果安伊高铁开通了,柯尼亚到伊斯坦布尔的旅行时间就会从10小时缩短到3个半小时,老百姓怎么会不期待呢?”

梅利克所期待通车的安伊高铁,是土耳其首都安卡拉至第二大城市伊斯坦布尔高速铁路的二期工程。该段铁路全长158公里,西起伊诺努,东至斯科克亚,经既有线路将伊斯坦布尔与安卡拉连接。该段铁路设计时速250公里,由中国铁建牵头,联合土耳其当地企业等四家公司,组成联合体竞标承揽。

安伊高铁是中国企业在海外修建的第一条高速铁路,更是中国企业在欧洲拿下的第一单高铁生意。其工程桥隧比达42%,其中最长的隧道长6.1公里,最长的桥梁长1.96公里,在盛产花岗岩的土耳其,技术难度可见一斑。“如果不是中国企业在这里修这条高铁,还不知道什么时候才能完工。土耳其的很多工程总是拖拖拉拉。”土耳其姑娘纳依莱因为安伊高铁而结识中国人,并成为中国铁建

安伊高铁项目部的一名行政人员。

安伊高铁二期工程主体完工,伊斯坦布尔卫星城市帕穆科瓦市长杰瓦特最高兴。“安伊高铁开通后,帕穆科瓦距离伊斯坦布尔的距离将由1个半小时缩短到20分钟,会有更多国际人才来居住,我们能更好地融入国际化大都市。”杰瓦特的办公室至今仍挂着2012年的挂历,因为上面装裱着这条高铁在当地开始铺轨的照片。“中国朋友带来的不仅是高铁技术,还有帕穆科瓦的未来。”

## 欧洲市场波折多 “扛到现在,我这湖北佬都成了祥林嫂”

听来皆大欢喜的高铁工程,却是“好事多磨”。从2005年10月中标到今年1月17日主体工程完工,一条158公里的高铁竟修了8年,在中国铁建土耳其分公司总经理郑建兵看来,这就是进入欧洲市场之难的缩影。

2005年8月,中国铁建与当地合作伙伴强强联合,以12.7亿美元的价格击败俄罗斯、西班牙等竞争对手成功中标,在当时刷新了我国对外工程承包单项合同总额纪录。然而,中标的幸福感转瞬即逝,项目设计开始了无休止的变更。

“从我2009年介入这个项目开始,没有一个设计方案是一次性通过的,土耳其人总是不断提出新的要求。”中国铁建第五勘察设计院设计总体李会杰回忆,他曾在不到5个月的时间,对一个变电所设计反复修改了10次,最后业主都不好意思了,连说,“这次真不改了,再改就太对不起

你们了”。

158公里的高铁线路,竟有90多公里经过了反复的修改设计,但在郑建兵看来,这种“反复”并非业主故意刁难。一方面,高铁对于土耳其是新鲜事物,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”。

“语言和文化沟通不畅也是造成设计反复的原因。”中国铁建土耳其分公司合同成本部副经理许亮表示,土耳其人不大喜欢说英语,很多铁路专业词汇的土耳其语翻译都是大家边施工边学习。

除了设计变更,采购这种“在国内不是事儿的事儿”也成了闯荡欧洲的一大门槛。中国铁建本打算借安伊高铁项目的土耳其语翻译都是大家边施工边学习。

“欧洲认证要从原材料开始,一直覆盖到产品生产装备,比如钢轨用什么铁矿石都有认证,很多国内企业觉得费时费力不划算。”中国铁建土耳其分公司副总经理兼轨道现场项目部经理吴久义,曾联系国内一家知名的道岔生产厂,希望把产品引入安伊高铁项目。但是该企业老总认为,项目不得不在欧洲采购。

“尽管最后订购的意大利钢轨物美价廉,可吴久义对‘肥水流进外人田’还是纠结了很久。”中国的高铁装备不比国外差,欧洲铁路市场这么大,企业为什么不能把眼光放远一些呢?”

最令项目部头疼的还是合同变更风险。2012年3月,由于设计不断变更,工程量一再增加,项目部迎来最大挑战。根据合同,土耳其交通部有40%的合同变更权,即可以追加投资40%,施工方应将全部工程干完;或者项目仍按原合同额进行,建设方干满合同额即可离场,剩下的施工量再次招标。对土耳其本土企业及欧洲企业而言,两者并无多大差别,而且选择后者没准还能多挣钱。但对远赴异乡的中国企业而言,如果土方选择后者,则意味着前期垫资的上亿元人民币就将损失。

在土耳其铁路局倾向于重新招标时,中国企业没再犹豫。中国铁建中土集团总经理袁立在谈判桌上从土耳其市场信誉、民生期待、中土贸易合作以及未来高铁项目融资等多个角度阐明利害,激烈的交锋甚至惊动了土耳其交通部长及总理。最终,中国企业在施工中展现出的品质与信誉,让合作伙伴心悦诚服地决定追加投资。

“8年过去了,扛到现在,我这湖北佬都成了祥林嫂。现在对每个合同的每个细节、每个词汇,我都要与员工反复琢磨,与土方讨价还价。算是磨出来了。”郑建兵说。

## “走出去”切忌“想当然” “越是国内成功企业,越要小心对既有经验的依赖”

2013年12月27日,土耳其总理埃尔多安亲自驾车,参与安伊高铁二期工程萨帕加至科兹卡伊线路的通车测试。一路上列车运行平稳,各项测试指标完全符合设计要求,埃尔多安对中国公司施工质量连连称赞。

“土方对测试结果非常满意。安伊高铁二期是土中迄今为止最大的合作项目,中国伙伴表现十分出色,这次合作也为今后土中合作起到了示范作用。”土耳其铁路总局局长苏莱曼介绍,到2023年,土耳其将修建3500多公里铁路线,市场份额高达四五百亿美元。“希望在2000多公里的中国铁建土耳其东西高铁中,还能与中国伙伴继续合作,也希望郑建兵在土耳其的胡子长得更长,干脆就在这安家!”

面对溢美之词,郑建兵和袁立都很冷静。就在4个月前,由当地企业施工的安伊高铁二期工程两个隧道刚刚溜坡,中方铺轨、电气化等工作无法继续,土耳其交通部部长在现场办公会上摊牌,“如果这样下去,我不保证你在土耳其能活下去。”

为了保住信誉,他们在“拒绝加班”的土耳其上演了中国式的“三班倒”。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。于是,土耳其当地企业2天才安装7根电线杆,而中国铁建一夜就架设了100根。当晚西班牙监理目瞪口呆,“中国企业真是太神奇了。”一星期后,更令监理吃惊的是,质量检测显示中国企业铺设的电线误差均控制在微米级,“堪称完美”!

然而,这样的“神奇”,郑建兵和袁立并不打算延续。他们反倒给中资企业提了醒——“走出去”切忌“想当然”,首先要树立正确的海外市场理念。

袁立说,迄今在海外的项目技术难度都不高于国内,但商务难度却比国内任何工程都要高。“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,越要小心依赖既有经验,忽视商务陷阱。国内3个月能干完的活儿,国外一年半还干不完。可是从全国各地调配工人,和你从国内向外调配工人,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。“企业走出去不光要有外语人才,还需要精通商贸、法律等多门技能,并深谙专业知识的复合型人才。”中国驻土耳其大使官小生提示。

袁立认为,土耳其高铁项目犹如一所学校,8年的磨练其实是中国企业走入发达国家市场不得不付的学费。“土耳其这个准发达市场与非洲、中东大不同。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没有赔钱,还颇有收获,说明这个学费很值。”

中国铁建总裁张宗言不无感慨地告诉记者:“别看这短距离的158公里,我们经过‘8年抗战’,终于拿到了进入欧洲高铁市场的通行证。它不仅充分证明我们能够建设好国内的高铁,还证明我们也完全有能力按照欧洲标准,参与国际高铁市场的竞争;我们有能力用一流的质量、一流的技术和服务,融入当地,造福项目所在国的政府和人民。”

安伊高铁项目部所在的博聚于克,冬日清晨总笼罩着浓雾。直到清真寺传出悠扬的宣礼乐,红瓦屋顶上才亮出蔚蓝色的天空。正如袁立、郑建兵和他们的团队坚信,阳光总会将迷雾散去,而他们铺设的高铁轨道终将延伸向欧洲的另一边。

**题图:**安伊高铁二期主体工程完工后展开运行前技术检测,图为试验列车穿越博聚于克车站附近的村庄。 刘 璐

## 各抒己见

# 「夺命快递」如何防

“夺命快递”的出现,归根结底还是短视思维导致的企业管理意识和能力都严重不足

最近发生的“夺命快递”事件,引发了公众对快件安全的空前关注。要杜绝此类事件,关键还是遏制“毒源”。

其实,《邮政法》对此早有相关规定:快递企业收寄快件时应当当场验视内件。不过,“夺命快递”也以惨痛事实说明,这一规定执行得并不好。最近媒体的测试也发现,甚至在邮政管理部门开展收件验视专项整治的当下,仍有企业不按规定验视。

验视规定为何执行难?笔者认为,主要责任还在快递企业。

表面上看,验视规定不落实,是快递员不负责任。但快递员怎么么做,很大程度上取决于企业制度怎么要求怎么管。遗憾的是,面对眼下快递市场如此迅猛的增长,多数快递企业把心思都放在了抢占市场份额上,对加盟网点和员工的约束激励也是以收件量为导向。快递订单半数以上来自网购,对网店客户来说,最看重的是价格,只要时效和态度差不离,多半是哪家便宜选哪家。“这样一来,开箱验视就成了既耗时间又可能会影响客源的‘累赘’。加之不少企业实行加盟制,多数基层网点都是独立法人,万出了问题,按照现行法规也是由网点独立承担责任。因此,多数快递企业的考核体系都不重视开箱验视等安全环节,导致快递员也懒得验视。”

长期重市场、轻管理已经造成快递企业内部管理能力普遍不足,即便在“专项整治”期间,“加强验视”,也往往流于形式。尤其是加盟制企业,内部约束手段极为单一,除了罚款,除名几乎没有其他办法。如今快递市场需求连年增速超过50%,企业时常陷入人手不足的尴尬,又轻易不舍得使用“除名”这一招。

可见,“夺命快递”的出现,归根结底还是短视思维导致的企业管意识和能力都严重不足。不只是验视,野蛮装卸、私贩面单、服务态度恶劣……快递业五花八门的违规行为,症结都在于此。

眼下市场供不应求,管理问题暂或不至影响企业规模扩张。但明天呢?好日子不会永远持续下去,外资快递入场、电商自建物流……市场供不应求的状况迟早会改变,公众对快件安全、信息安全的要求会越来越高,即使是最看重价格的网店客户,也势必转而追求性价比。更何况,把安全生产交给运气,谁能保证不会再出事?

加强管理不仅能减少事故,还能给企业带来巨大的溢价效益。例如这几轮媒体测试中表现最为规范的顺丰速运,也恰恰是议价能力最高的快递企业之一。眼下,不少快递企业都苦于受价格战所累,量涨利微利润却很微薄。若想冲破这一樊笼,只有从加强管理做起。

可见,不管是出于公众安全的社会责任,还是出于做大做强、实现梦想的考虑,快递企业都应在加强管理上多花些心思。比如,要加强对基层网点和一线员工的培训,让他们熟悉行业法规和企业操作规范。企业制度建设也不能再单纯以收件量为导向,还要引导基层员工注重安全生产和规范操作。另外,企业总部还应该考虑适度向基层网点让利,尽可能调动基层员工的工作积极性。毕竟,企业形象全由这些直接与客户接触的“末梢神经”来传达,“末梢”操作规范,企业才有好口碑。

## 黄金集团去年获授权专利40项

**本报电** 2013年中国黄金集团公司重点科技攻关实现重大突破,申请专利48项,获得授权专利40项。目前该集团制定或参与制定的相关国家和行业标准达到80%以上。

2013年,黄金集团承担的国家“十二五”科技支撑计划项目“难采选金矿高效回收技术及示范”及“金矿选冶氰化物减量及废水处理技术及示范”通过科技部中期检查。乌山一期铜铝分离攻关项目顺利通过考核验收,该项技术成果解决了关系企业存亡的关键技术难题,也为我国高次生铜含量低品位斑岩型铜铝矿高效开发利用起到示范作用。(白天亮)

## 职业经理人培训组建“国家队”

**本报电** 1月15日,中国职业经理人协会培训专业委员会在京成立。“中协协培训委”是经中国职业经理人协会批准成立并在民政部备案的社会团体分支机构,由中国职业经理人协会会员共同发起并组成。其主要职责是:宣传贯彻国家有关发展政策,研究职业经理人教育培训问题,组织相关培训工作,构建培训机构、培训专家和企业与职业经理人之间的联系交流合作平台,提升培训质量和服务水平。(鲍丹)

## 汽车产业首届轩辕奖在京颁奖

**本报电** 由《汽车商业评论》杂志联合著名汽车咨询公司奥地利EFS公司主办的中国汽车产业首届轩辕奖1月8日在京颁奖。广汽传祺GS5获轩辕奖,上海大众新朗逸、长城哈弗H6、上海通用全新别克君越和长安逸动获特别奖。本届轩辕奖由来自国内外的6位汽车行业CEO以及专家、学者组成的评审团,从全部参选车型中选出入围的5款车型,最终确定唯一的轩辕奖得主,另外四款入围车型获得轩辕奖特别奖。(王莉)

59年前,在巴黎车展甫一亮相,第一天订单数达到了1.2万份……

51年前,在一次刺杀行动中,车身布满弹孔、两个轮胎爆裂的它,竟然凭借独特的悬挂系统,载着时任法国总统戴高乐驶离险境……

4年前,这个充满传奇色彩、代表着巴黎奢华设计风尚和创新科技的豪华汽车品牌——DS,在停产30多年后获得重生。同年,中法双方发起成立长安标致雪铁龙汽车有限公司(以下简称CAPSA),DS品牌复兴大幕从此拉开。

## 发布“独立宣言” 为中国市场改变

2013年岁末,巴黎卢浮宫迎来了一场汇聚法国优雅设计与时尚创意的顶级盛会。让人意外的是,盛会的主角不是收藏界炙手可热的绘画、雕塑,也不是法国奢侈品领军企业,而是一款专门为中国市场打造、只在中国生产的三期豪华轿车DS 5LS。

选择卢浮宫作为新车发布的会场,只是DS品牌迈向全新纪元的缩影。伴随着DS 5LS的发布,这个曾经的标致雪铁龙集团旗下雪铁龙品牌的高端车型,第一次独立佩戴了自己的车标,正式成为PSA集团的高端品牌。不仅如此,DS还第一次采用全新家族前脸设计“DS之翼”,第一次推出了一款三厢轿车,第一次专门为海外市场“私人定制”车型。

DS的转变,显然是迎合中国豪华车消费需求之举。“DS要从占领中国市场开始,逐步占领全世界市场。”CAPSA执行副总裁应展望坦言。

不过,在高速成长且竞争已趋白热化的中国豪华车市场,复兴一个品牌无疑会面对巨大挑战。如何突破DS品牌知名度和美誉度不高、产品线不丰富的束缚,并在打

从合作模式到内部管理,从研发到生产,从品牌推广到体验式营销,从工厂建设到网络拓展——

# 全价值链创新助DS品牌复兴

本报记者 王 政

造高端品牌与迅速扩大销量之间找到平衡呢?应展望给出的答案是全价值链创新加全方位差异化。

## 将创新基因复制到全价值链

——同步建设本地研发中心,第二款国产车型专门为中国打造。

——合资企业将生产双方母公司品牌的车型。

——中国不仅是外方合作伙伴的主要市场,也是其全球市场的重要出口基地。

突破研发、品牌、出口三大汽车合资“禁地”,曾是合资企业中方梦寐以求的夙愿。然而,对于长安标致雪铁龙而言,这些障碍自“出生”之日起就已破除。

“毫无疑问,长安标致雪铁龙的成立本身就是创新之举,双方母公司希望创造‘后合资时代’中外合作的全新体系和模式。”应展望告诉记者,创新精神是CAPSA和DS品牌发展的基本动力和核心理念。DS要实现品牌复兴,必须依靠全价值链的创新——从合作模式到内部管理,从产品研发到生产,从品牌推广到

体验式营销,从工厂建设到网络拓展……

作为PSA集团内最高级别的工厂,CAPSA深圳工厂生产线的设计以感知质量为导向,冲压、焊接、涂装、总装四大生产线,均达到国际最顶尖技术水平。DS品牌总经理赫博举例说,生产过程采用的尺寸公差技术,能确保DS车身接缝精度领先于行业12.5%—33%。

走进位于深圳观澜的长安标致雪铁龙工厂,几个巨大的白色罐体格外扎眼。这些在其它汽车厂见不到的装置,是“水蓄冷节能装置”的一部分,通过利用夜间低谷电生产并储备白天生产所需要的空调冷量,每年可带来效益约700万元。“从工厂建设到运营,从工艺技术到零部件选材,CAPSA的环保理念深深融入整个体系。”CAPAS总裁博杰思说。

## 全方位差异化打造“法式豪华”

新年伊始,路过上海市南京西路DS WORLD的人们,都会被深色玻璃幕墙内的一匹骏马所吸引。在这座DS全球首家旗舰店,正举办“非同凡响——DS中国当代艺术先锋展”。

将先锋艺术盛筵“跨界”带入品牌旗舰店,只是DS品牌营销的众多差异化创新举措之一。走入DS特约经销店,店内的布局和陈列完全以消费者为中心,不仅可以全方位感受DS的产品、音乐和香味,还可通过销售顾问手中的手持终端,观看车型图片以及数据、预约试驾、查询车辆库存,并最终生成订单。

“新品牌不走差异化之路必死无疑。”长安标致雪铁龙副总裁、销售公司总经理蔡建军说,与传统德系、日系、美系豪华品牌不同,以“敢想敢为、独树一帜、积极进取”为核心价值的DS品牌,旨在打造与众不同的“法式豪华”。无论品牌定位和推广、渠道发展,还是终端体验式营销,DS都在采用全方位差异化的手段。

“全新DS5上市仅三个月,订单一直供不应求。”蔡建军说,截至去年底,DS已建成50家经销店,单店平均销量已超过豪华品牌平均水平。今年,除了DS 5LS之外,另一款专门为中国市场开发的中级SUV也将上市,伴随着研发中心正式投入使用,CSPSA有望推出更多本地化车型。蔡建军说,“坚持全价值链创新、全方位差异化,我相信DS离成功已经不再遥远。”