



搜狐新闻客户端



消费日报微信公众平台



中材国际:见证从高速到高质的发展

2017年12月18日,埃及,尼罗河畔。被当地人称为“金字塔第二”——GOE Beni Suef 6×6000 TPD的标志性项目四号线竣工。参加点火仪式的埃及国防部官员Mr.KAMAL将军连连表示震撼和不可思议:“中国人完成了不可能完成的任务,这是中国人给埃及的最好礼物。”“喝过尼罗河水的人不会再回来的”,我相信我们合作的机会越来越大,也会越来越顺利。请转达我对全体中国员工、中国工人的谢意。”

权威数据显示,GOE Beni Suef 6×6000 TPD项目是世界水泥行业迄今为止在同一地点、同一时间、同步建设的最大规模的水泥生产线项目。故事还要从2016年说起,当年6月1日,中材国际成都水泥院与埃及国防部签约总承包GOE Beni Suef 6×6000TPD熟料水泥生产线项目,是世界水泥工业装备制造与供货、工程建设行业历史上单笔金额最大的项目,也是中国工程在海外取得的最大工程总承包项目之一。

中材国际最终以优质的项目质量,顺利地完成了这一备受国际行业瞩目的工程。今天,随着中材国际迈向全球市场步伐的加快,翻开中材国际业务全球分布图可以发现,这样的项目已经在全球各地遍地开花。特别值得一提的是,分布在全球各地的万吨水泥生产线共17条,其中有14条生产线为中材国际设计和承建。

目前,海外业务占到中材国际业务量的85%以上。中材国际已完成和正在建设的国外水泥生产线214条,56个大型粉磨站,累计涉及美国、西班牙、意大利、俄罗斯、法国、沙特、巴西、南非、埃及、阿联酋、印度、尼日利亚、多米尼加、厄瓜多尔等近83个国家和地区,基本完成全球化市场分布,成为国际水泥技术装备、工程市场的主要服务商。

凭借完整的水泥工程产业链以及稳定运行的全过程系统集成服务能力,中材国际工程总承包业务一直保持着强劲的增长势头,连续10年水泥工程主业保持世界第一的市场份额。2017年新签合同359亿元,新增29%;营业收入196亿元,增收2.88%;利润总额达12亿元,增幅84%;主营业务毛利率较2016年同期新增4.6个百分点,创上市以来最好成绩。

2017年,中材国际优化并细分了国际水泥技术装备工程市场的整体布局。同时,以工程为载体,带动了公司自有知识产权成套技术装备的出口以及我国水泥装备业的整体发展。中国水泥工艺生产装备参与国际水泥市场的竞争,促使新建水泥生产线成本大幅度下降,基建时间也明显缩短,体现了中国企业参与国际竞争带给世界人民的贡献,这其中中材国际发挥了积极推进的作用。

体现中国竞争力

让中材国际在全球市场所向披靡的制胜法宝就是工程总承包业务模式,即所谓的“交钥匙工程”,根据业务特点,灵活地分为不同的类型:

一是设计——采购——施工(EPC)工程总承包。负责水泥生产线的工程设计、土建工程、设备制造与供货、机电设备安装、生产线调试及考核验收的系统性服务,对工程项目的质量、安全、工期、造价全面负责。

二是设计——采购(EP)工程总承包。负责水泥生产线的工程设计和采购工作,在施工、安装及调试阶段向业主提供咨询服务,工程施工部分(C)由其他承包商承包。

这种高度系统性资源整合及创新能力成为中材国际引以为傲的核心竞争力之一,现在中材国际的海外合同80%以上来自于这种极具市场思维的EPC模式。在取得巨大成就的同时,中材国际的产品和服务顺理成章地走向了高端化和精细化,随之企业的美誉度在全球业界也得以广泛传播。

“EPC的服务方式在中国水泥新增产能的投资中,在中材国际业务中所占的比例不断上升,进度控制、成本控制、质量控制三个要素的优势使得中材国际‘交钥匙工程’在国内市场上从民营企业、外资企业向国际大企业集团转移。”一位水泥行业资深人士如此评价中材国际的拉动效应。

业务模式的创新首先是建立在管理的创新和发展基础之上的,中材国际的总承包模式下,公司总部、工程板块、装备制造板块对项目管理进行了精细化的职能划分,形成了分工明确,运作有序、协同有致、科学合理的组织体系及其运作模式。

坐落在北京的中材国际总部主要具有管理、服务、监督、协调四个职能。这四个职能体现在对下属各分子公司工作的方方面面,并对运营管理、营销管理、安全管理及审计监督等方面实施管控,将实施结果列入年度经营业绩考核。

作为工程总承包业务实施主体的工程板块,包括中材国际(天津)、中材国际(南京)和成都院三家独立核算、运营的分(子)公司负责所承担工程总承包项目的运作和管理,包括设计、采购、土建、调试以及人力资源的调配、资金和资源运用等。

具有自主知识产权的装备制造板块是工程板块开展工程总承包业务的主要供应商。2011年3月,中材国际把遍布全国的20多个建材生产基地进行有序整合,成立了中材装备集团有限公司,大大提升了中材国际在装备制造方面的核心优势和核心竞争力。

不仅如此,中材国际的EPC还具有O&M(保产模式)商业模式创新。O&M合同是指生产项目在设备安装后的运行(Operation)与维护(Maintenance)承包合同,其有从日常运营业务到定期检查和维修一揽子委托合同、只定期检查和维修合同。一般,在总承包领先思路下,O&M捆绑在EPC合同下,由有经验的承包商承担生产,产品的质量品牌和产品就有了保障,较好地解除投资者对生产风险的担忧;另一方面,又进一步拓展总包商的业务。在过去的

几年中,中材国际在中东、东南亚、非洲地区做了有益尝试,不但延展了产业链,还输出了中国文化和企业文化,提升了公司业务声誉,取得了很好的效果。

例如,公司在某中东项目采取了EPC捆绑O&M模式,在EPC获得FAC证书后,继续履行O&M,向项目派出有经验的的关键岗位操作工和生产管理人员,按照国内水泥厂成功的生产管理模式,已经为该项目保产了4年之久。在实行保产中,对EPC工程的缺陷进行不断修补完善和优化,使得生产线超额(设计产能)完成优质产品30%,保证了生产产品的质量品牌和产品,也保证了EPC的履约质量和声誉。同时,中国工人和管理人员进入项目后,中国文化随之植入,公司的企业文化也扎根在项目上,中国工人业余时间对项目现场进行种菜、饲养家禽等,实现项目内生态循环。

全球运营真功夫

2015年,中材国际并购了德国哈兹玛格公司,并在较短的时间内完成收购哈兹玛格公司股权交割,此项历经9个月以市场战略为目标的德国公司并购项目初步告一段落,迈出了中材国际在海外并购的具有巨大价值的第一步,揭开了国际化运营和管理的新篇章。

2013年3月,在南非德班举行的金砖国家领导人会议上,南非总统祖马宣布金砖国家工商理事会正式成立。中方代表表示,希望工商界看到金砖国家工业化、城镇化、信息化、农业现代化进程释放的强劲能量和巨大市场机会,把自身发展同金砖国家经济发展结合起来,共同推动金砖国家经济发展。中材国际应邀出席大会并推举为首届中方理事,这是对中材国际积极推动国际化发展的肯定,是公司坚定“走出去”战略的结果,在全体中材国际人看来,更是一种荣誉和激励。

“中材国际的全球化运营不同于一般中国企业,它有着自己独特的优势和特点,这一点对于其他中国企业是非常值得借鉴的。”原国家建材局的老领导对笔者表示。

其一是起点高。目前国内大多数工程企业项目多集中在亚洲、非洲、南美洲等欠发达国家和地区,而中材国际较早时间就高起点地进入了美国、西班牙、意大利、法国等欧美发达国家。

其二是合作伙伴水准高。中材国际承接的国际项目多是拉法基、Holcim等世界重要的跨国水泥生产商所投资的,诸如世界最大的水泥生产商之一拉法基在赞比亚、南非、尼日利亚、越南、厄瓜多尔等国家投资的项目都是由中材国际进行建设的,中材国际和拉法基公司已成为全球战略合作伙伴。

其三是技术性能高。中材国际在欧洲和北美的项目性能指标和环保指标均达到欧美发达国家要求,中国新型干法水泥技术达到国际先进水平,获得国际认可。

其四是自主知识产权装备大量出

口。中材国际在国际上承接的工程70%—100%的技术装备是自主研发制造出口的,一改中国公司简单劳务出口形象。

其五是中材国际所承接的国际项目都是以总承包的模式进行的,占据了行业制高点。

多年的全球化运作实务,中材国际已经形成了一套与全球化运营适应的创新业务模式,相关人员认为,中国的企业要成功“走出去”,要认真做好四个方面的业务模式调整。

首先应该有自主知识产权和创新体系,仅仅是很简单的劳动力输出是很难持久的,也不是企业发展所需要的;其次应该使企业的产品尽可能高端化,而不是一个很简单、很单一的产品形态,要站在国家投资者和客户需要的角度来考虑。有了前面两点还不够,还要不断地树立自己的品牌意识,要让海外国家的合作伙伴信任你,甚至依赖你,这样的品牌就能为公司带来效益,为国家双边经贸发展打好重要的基础;还有就是极强的全球范围内整合资源的能力,这个过程很重要,应该是走出去的第一步。

中材国际认识到,只有站在产业链、价值链的高端谋发展,才能较好地顺应发展趋势,必须打造符合高端市场要求的核心业务模式,通过差异化战略提高市场竞争力。中材国际实现路径是充分发挥业务模式和产品属性高端化优势,以总成本领先的差异化战略参与全球竞争。

以优秀的商业模式打造竞争力。作为全球唯一一家具有完整水泥工程产业链的公司,中材国际创造了“专业化技术服务+重大装备制造+系统集成服务”的工程总承包商业模式,形成了竞争对手难以模仿的成本低、工期短、质量优、服务好的比较优势。

以高品质的品牌服务提升竞争力。倾力打造高影响力、高认同度的中国标准与品牌,不但要求技术和管理一流,还坚持“客户利益最大化”的服务意识,本着共同发展、风险共担的经营理念,以满足客户需求和保证客户利益为出发点和落脚点,赢得了业主信任。

以履约能力和履约质量保障竞争力。通过加强项目精细化管理,强化对项目实施过程各节点控制,提升工程设计、现场施工、装备制造、物流运输的一体化管理水平,保证了项目的质量和工期。

创新管控模式

一流的工程质量既是综合技术实力的体现,也是科学管理的结晶。总包业务模式下,极大地拉长了公司的管理链条。如何实施科学高效的管理,成为中材国际面临的重大挑战之一。

中材国际认识到,建设与实施内部控制体系是实现全球化运营战略的有效保障。工程总承包业务成功与否不仅取决于企业市场竞争力的培养,还要受到经营中面临的各项风险的约束,能否有效地进行风险管控,直接决定着企业的

成长空间。中材国际成立以来高度重视风险管控工作,特别是对境外工程总包项目实施全过程、全环节风险管理,针对不同国别地域制定相应风险管控策略,不断强化安全、稳定、防恐和应急管理工作。

2016年,中材国际持续提升基础管理效能,发挥顶层设计,完善“一体化”管理体系。尤其是在工程建设方面,强化了“全流程”的精细化管理,确保工作精确到位。重点加强了EPC各环节的通力协同,统筹设计、采购、物流等中间环节进度,实施“矩阵式、全过程、动态化”管理;同样持续推进对标优化和管理创新,积极开展项目管理创新成果交流,推动对标体系向KPI、经营、管理拓展,扩大对标管理经验和对标成果的共享。统一项目实施、管理和评价标准,遵循“由点到面、循序渐进、逐步深化”的体系建设思路,建立覆盖工程项目效益、履约、安全、管理、党建等领域的“五星项目”评价机制,构建统一、规范、科学的运行标准体系,完善了相关管理制度,形成了工程项目管理流程的风险汇总表、风险控制矩阵、流程图及职责不相容表,实现了工程总承包业务风险管理工作的规范化、体系化和系统化,推动了工程总承包项目管理水平和风险防范能力大幅度提升。

公司总部重点从战略管理、运营管理、营销管理、安全管理及审计监督等方面实施管控,在执行公司总部战略管控的前提下,三家工程公司(实施主体)深入践行集团的“格子化管控”“增节降”“八大工法”等管理理念,提升精细化管理水平;同时,深化“过程导向”的对标体系,常态化开展全流程的管理创新和对标优化,加快建立统一的EPC运行标准体系。不独于此,三大板块还积极开展“五星项目”创建工作,培育员工“深度工作”能力和“工匠精神”文化。注重发挥板块管理效能,强化板块间的战略实施和资源整合,优化板块间的协同和共享机制,对工程总承包项目的管理,延续各自的核心优势,实行差异化的模式。

中材国际(南京)采取大集团战略、小核算体系的管控模式,通过签署内部分割协议,明确中材国际(南京)总部、分(子)公司、项目部的职责分工和项目设计

(E)、设备采购(P)、设备物流,负责对项目实施情况跟踪检查和考核。所属分(子)公司负责工程施工(C),负责派出项目经理、组建项目部。项目经理与总部签订项目承包责任书,明确项目成本及各项责任。

与中材国际(南京)公司不同,中材国际(天津)总承包项目管理采取了矩阵式组织结构,分别从公司相关部门抽调人员,以项目经理、安全经理、技术经理、采购经理、现场经理、商务经理等组成项目管理团队,在项目经理的统一领导下全面负责项目设计、供货、施工、试生产服务各环节的协调管理,总部职能部门根据职责分工,对项目部的各项工作进行指导、监督、协调和服务,充分发挥公司整合全过程资源优势。

成都院则自主开发了网上运行的工程设计管理系统和工程总承包管理系统,覆盖了与总包业务有关的所有部门和流程环节,实现对国内外工程总包项目过程控制、动态管理。工程总承包项目部实行项目经理责任制,组建项目部,对工程建设的设计、采购、施工、试运行等实行全过程管理控制(包括对质量、进度、安全、费用等方面的控制)。总部工程管理部在各工程项目中履行管理职责,负责采购、监造、物流、土建、安装、计划、合同及费用控制、试运行等工作。生产质保部及各专业所适时配置专业技术人员参加项目组并负责工程技术支撑工作。

当前,中国企业走向国际已呈蔚然气象,但其中的大多数企业缺乏全球化的资源整合能力和管理控制能力则是不争的事实,造成了大量中国企业走出去碰壁不断,交了不少冤枉的学费,对全球化运营仍然一知半解。

中国企业走向国际市场,需要面对全球化竞争能力的考验,作为全球唯一一家具有完整水泥工程产业链的公司,中材国际以“专业化技术服务+重大装备制造+系统集成服务”的工程总承包商业模式,形成了竞争对手难以模仿的技术水平高、综合成本低、工期短、质量优、服务好的核心竞争力。中材国际的经验表明,中国企业走向国际化运营,不但要有技术创新、业务创新作为基础保障,更要有全球化的运营和管控能力,相较而言,后者甚至是更不可或缺的核心竞争力。

(王法艇)

