

行业发展持续低迷,一个公司却在全球最大 250 家国际工程承包商排名持续提升

河南国际:逆势增长的跨国经营之道

■ 本报记者 王少华

日前,在 ENR 官方网站发布的 2013 年度全球最大 250 家国际承包商排行榜中,中国河南国际合作集团有限公司(以下简称河南国际)再次入选,名列第 147 位,比上年度提升 4 个名次。

一个总部位于中国内陆的外经企业,面对复杂严峻的经济形势,2013 年国内外新签合同额高达 73 亿元,完成营业额 60 亿元,主要经营指标不仅创造了河南国际成立三十年来的最高水平,也使河南国际在省级外经企业中脱颖而出,成为中国外经企业的佼佼者。

“河南国际在市场开拓、管理创新、发展机制、团队打造等方面苦练内功,为集团持续快速发展提供了动力支撑,也为企业实现逆势增长奠定了良好的基础。”河南国际董事长、总裁王建新表示。

管理激发活力 实现快速发展

2008 年,世界金融危机爆发,国际工程承包行业持续萎缩,项目利润一降再降。针对这种情况,河南国际领导班子经过对国内外经济形势的深入分析,提出了要积极转变发展方式,加快业务结构调整,并从 2009 年开始对出口信贷等项目进行探索。一直以来,出口信贷项目一直被国字号央企垄断,省级企业运作商贷项目,成功几率非常小。河南国际一边努力向央企学习相关经验,一边积极从外交部、商务部等有关



河南省委书记郭庚茂(左三)出席河南国际几内亚 558 铝土矿项目开业仪式,董事长、总裁王建新(左四)在现场介绍项目规划。

政府部门了解有价值的信息,梳理出口信贷项目流程,提升管控水平。凭借执着的精神和良好的管理水平,2012 年 7 月,河南国际成功签下赞比亚曼萨-陆温古 205 公里项目。2013 年博鳌亚洲论坛年会,在中赞两国元首的共同见证下,该项目贷款协议签订,签约仪式结束后,国家主席习近平专门询问该项目的有关情况,并嘱咐一定把该项目做好。外交部部长王毅两次称赞该项目意义重大。该项目的签订不仅标志着河

南国际在利用中国资本实施 EPC(设计-采购-施工)项目上取得的重大进展,也率先实现了全国省级外经公司零的突破。

管理激发活力。河南国际通过实行绩效考核制和末位淘汰制,一举打破了“大锅饭”,真正实现了干部能上能下,职工有进能出,待遇能增能减,建立了与现代企业相适应的用人机制和分配机制。对年度综合考评末位的,进行警示教育,酌情进行处理。员工月度考核由单位负责

人直接考核与单位人员之间相互考核组成,根据员工的绩效考核得分确定员工的绩效水平。考核结果作为员工绩效工资分配的重要依据。绩效考核制和末位警示制的实行,彻底打破了岗位的限制,真正实现了多劳多得,奖罚分明,充分激发了大家的工作激情和活力,也推动了河南国际的快速发展。2013 年河南国际成功进入布隆迪市场,非洲 13 个国别市场共新签合同额 7.21 亿美元,是年计划的 139.18%。

管控各类风险 实现安全发展

机遇与风险向来是并存的。作为一家外经企业,河南国际工程项目主要集中在遥远的非洲,时刻面临着政治风险、经营风险和安全风险。近几年,随着中国企业在非洲投资的日益增多,挤占了欧美等发达国家的市场份额,西方国家大肆宣扬中国实行“新殖民主义”,个别地方的反华情绪有所蔓延;受地方民族主义、贸易保护主义等影响,地区性政治安全风险持续增加;再加上非洲个别国家社会动荡和恐怖活动频发,对河南国际的安全施工构成了一定威胁。而全球经济复苏放缓,资金流动性趋紧的压力一时难以缓

解,工程投资和融资困难的状况短期难以改观;部分非洲国家受经济问题影响,国家自筹项目的支付能力无法保证;来自于欧美和新兴市场国家承包商的竞争也越来越激烈,这些都给河南国际经营带来了一定风险。

对此,河南国际实施了全面风险管理,不断提升风险控制能力。借鉴先进理念,总结河南国际自身发展经验教训,大力加强对战略、财务、运营和法律等方面的风险管理,完善风险监测识别与防范体系,建立健全河南国际全面风险管理体系。加强对企业风险的研究把控,重点加强重大风

险管控,效能监察和过程监督,增强法律风险的预见性,切实加强主营业务的风险防范与控制,完善风险监测识别与防范体系。以基础规范为基础,根据境内监管要求与境外监管要求的差异、普遍要求与行业特色的差异,优化内部控制流程。将风险管理植入项目全过程,明确项目管理过程中关键环节并加以严控,确保河南国际业务运行各环节畅通、高效。强化内部审计监督以及境外财务风险把控,确保河南国际业务经营合规、健康、安全。

塞内加尔图巴地区地质属于沙性土壤结构,极不稳定,施工中随时

都会出现塌方,施工危险性极大。为确保安全生产,塞内加尔公司副总经理姚仕璇一方面制定详细的施工方案,在施工中严格按照方案执行;另一方面在危险施工地段,他都坚持在一线指挥生产,确保生产安全有序地按照预定方案执行。图巴地区气候炎热干燥,白天温度高达 50 多度,在最危险的 7 公里多箱涵的施工过程中,姚仕璇几乎每天都在一线,站在最危险处指挥施工。同事笑称,他已经和当地黑人一个肤色了。就靠着一股子“钉子”精神,在几十公里的箱涵施工中,没有出现一起安全事故,实现了零伤亡。



集团一角

兼顾多方利益 实现和谐发展

互利才能合作,共赢才有未来。

河南国际走进非洲 30 多年,是辛勤耕耘的 30 多年,也是促进所在地区共同发展,实现共赢的 30 多年。河南国际把每一个项目的所在地都当做是自己的第二故乡来建设,在项目实施过程中,充分尊重当地政府和人民,努力寻求实现承包商、地方政府和人民的共赢。30 多年来,河南国际为所在市场当地人员提供了大量就业岗位,在企业自身发展的同时,让当地政府和居民共享发展成果,促进当地经济发展,“CHICO”成为境外 13 个国别市场值得信赖的知名企业。

河南国际在非洲各驻外公司在施工之余,主动为当地居民修桥、补路、打井、蓄水、进行交通安全及艾滋病防护的宣传,给居民赠送食品、水泥、石子,为学校赠送文具,积极参与社会公益活动,带动当地社区发展,得到当地政府的充分肯定和高度赞扬,受到了当地民众的一致好评和普遍欢迎。

2008 年 11 月,坦桑尼亚 34 公里公路项目所在地遭遇 50 年不遇的洪水,正在施工的桥梁便道冲毁,导致 T3 国道中断,坦桑尼亚国家公路局和当地政府十分关注。危急时刻,项目经理郭志坚带领项目组施工人员,连续奋战 2 昼夜,在 3 米深的激流中,用石头铺建了一条临时便道,及时恢复了交通,受到当地政府和民众的赞扬。34 公里项目原合同额 1268 万美元,中标价格较低,属于保本项目。郭志坚凭借信守承诺、敬业实干的工作作风和优秀的商务能力,多次做业主和监理的工作,争得了 700 万美元额外工程,辛吉达省长和公路局长还主动议标授予 300 万美元的地方道路维修项目,最终该项目为河南国际带来了较为丰厚的利润。

“远在非洲一线的所有员工都是河南国际的宝贵财富。”王建新深情地表示。由于一线工作的特殊性,河南国际安排了集中食宿,制定了各种人性化的管理制度,驻地的环境就像是一个大家庭,大家工作之余其乐融融。河南国际驻外项目实现了党组织的全覆盖,这些基层党组织是了解驻外公司员工思想动向,及时引导广大员工走在正确道路上的重要思想保证。国外驻地日常工作生活比较单调,河南国际在有条件的驻地建设了篮球场、羽毛球场和乒乓球室等娱乐健身设施;在大型项目配备了专职医师,确保员工身体健康;为每一名员工提供了施展抱负的平台,让员工尽情实现自身价值。

走出去拿资源 实现长远发展

近年来,国家关于鼓励企业积极参与各类资源的全球配置和市场竞争,最大限度利用境外资源的政策,为中资企业参与国际合作与竞争,充分利用国内国际两个市场、两种资源,拓宽合作渠道和领域,增强国际竞争力,创造了良好的机遇。

河南国际积极抢抓机遇,利用多年来积累的境外市场开拓经验、良好信誉、广泛商务渠道,在做好国际工程承包业务的同时,于 2007 年开始涉足境外矿产资源开发业务。

在先后对几内亚、利比里亚、塞拉利昂、纳米比亚、坦桑尼亚、赞比亚、莫桑比克、安哥拉等国的矿产资源进行考察后,通过商务工作,河南国际成功取得了几内亚 BOKE 地区 558 平方公里铝土矿勘探权和利比里亚 BOMI 东部山区 87 平方公里铁矿勘探权。

为提高河南国际在海外获取和开发矿产资源的运作能力,在上级政府、国家开发银行的协调下,河南国际本着积极发挥各自优势资源、互利共赢的原则,与行业内优秀企业组建了两个境外矿产资源开发专业平台公司——河南国际矿业开发有限公司和香港宝豫有限公司,分别致力于几内亚铝土矿资源和利比里亚铁矿资源开发业务。

几内亚铝土矿项目工程总投资 36 亿美元,一期年产 1000 万吨铝土矿原矿和 150 万吨氧化铝,配套建设港口、铁路、电厂、水库、行政生活福利设施和辅助生产设施;二期视市场行情择机扩建 150 万吨氧化铝厂,总产能达到年产 300 万吨氧化铝。

“目前,几内亚铝土矿项目正在进行项目进场道路施工;利比里亚铁矿正在组织对全区的需选矿做进一步勘查。河南国际将按照‘行业企业+前端企业’的合作模式,充分发挥河南国际前端企业的自身优势,集成各方优势资源、统筹运作境外矿场资源项目,为河南国际的长远发展奠定坚实基础。”王建新表示。

“十八届三中全会开启了国企改革攻坚大幕,作为河南外经行业排头兵,河南国际面临难得的历史发展机遇,必须以‘敢闯’的锐气和‘会闯’的睿智,苦练内功,通过 5 至 10 年的发展,使河南国际成功进入国际承包工程 ENR 排名前 100 名、中国同类行业前 10 强,把河南国际打造成为河南省实力雄厚的对外经济技术合作平台、对外投融资平台,建设富有创造力、充满竞争力的大型跨国企业集团。”王建新铿锵有力地说。