中材建设属地化公司情况介绍之七：乌干达公司

为积极响应和参与国家“一带一路”建设，落实中国建材集团“六个一”国际化发展战略和中国建材股份、中材国际的决策部署，中材建设全力推进国际市场属地化经营，精耕境外责任区域、重点区域、优势区域，努力提升企业国际化发展水平，推进企业转型升级和高质量跨越式发展，打造集团工程板块标杆企业。

乌干达公司党员活动

乌干达社会和政局稳定，经济发展潜力巨大，具有良好的市场前景和发展机遇。中材建设在乌干达已成功承建了拉法基集团KASESE水泥项目和拉法基豪西姆集团TORORO水泥粉磨站项目，在当地树立了良好的品牌和信誉，对市场和社会环境熟悉，对当地政策和法规了解程度较深，与政府、客户及当地社区部门建立了广泛联系，为在乌干达深入开展属地化经营奠定了较好的基础。

乌干达公司概况：

中材建设乌干达公司于2018年10月31日转型设立，公司总部办公室位于乌干达首都坎帕拉核心商业区NAKASERO，周边分布着众多政府机构和公司总部，交通便利，区位优势明显。

中材建设乌干达分公司将遵循集团战略、文化、方针、管理原则和经营措施，坚持“为当地经济建设作贡献、与当地企业合作、为当地人民服务”三理念，坚持中材建设国际化、多元化、产业化发展定位，按照国际规范、属地国家的法律法规就地转型、实现人才的本土化、管理的国际化、经营的多元化；立足于扎根乌干达、融入乌干达、深耕乌干达，培育具有较强创新盈利能力的属地化经营公司。

乌干达公司目前进展情况：

乌干达公司注册资料、营业执照等已经办理完毕，具备在当地合规合法的开展相关业务的条件。

乌干达公司办公室已经入驻办公，优越的地理位置、良好的办公条件、优异的项目实施业绩吸引了众多公司前来洽谈业务，国际化大公司形象已经初步展现。

乌干达公司于2018年11月9日签约乌干达Simba石油公司炼油厂项目，目前项目正在有条不紊的推进中。

乌干达公司近段时间获得了众多项目信息，重点跟踪和投标了几个项目，涵盖工业工程、民用建筑等多元化领域。不久的将来乌干达公司一定能在当地打开局面，开花结果，为公司国际化、多元化、属地化经营战略做出新的贡献。

乌干达公司在当地履行行社会责任

乌干达公司工作亮点及取得的成效：

乌干达公司跟业主拉法基豪西姆项目管理团队关系融洽，通过我们扎实的项目管理水平，在提供优质服务的同时还积极向业主建言献策，赢得了业主对我们高度信任与认可。获得了业主一系列的增加和拓展合同，尤其是两年期备品备件合同和3个月生产运营服务合同。

乌干达公司大力跟踪当地市场和项目信息，主动寻找业主、贴近业主，通过在当地良好的业绩以及优异的技术和项目管理水平获得全新业主、全新领域的多元化合同。乌干达属地化公司成立伊始便于2018年11月9日签约乌干达Simba石油公司炼油厂土建施工合同，该合同是乌干达属地化公司成立后承接的第一单，具有非常重要的意义。乌干达公司将积极贯彻公司属地化经营战略，以该项目的实施为契机，进一步加强同Simba集团的合作关系，大力拓展在乌干达石油以及电厂领域的多元化业务。

乌干达公司党建工作和履行社会责任情况：

乌干达公司坚决贯彻执行党的路线方针政策，严格遵守国家法律法规。乌干达公司党建工作在学习教育、组织建设、活动开展、党风廉政、作用发挥等方面走在前列。党支部非常重视党员管理工作，建立专门的党员活动室作为党的宣传阵地和党员活动园地，常态化的开展党员活动，积极学习党的思想，上级精神，充分发挥党支部战斗堡垒作用和全体党员的先锋模范作用。乌干达党支部荣获公司2017年度党员先锋岗“施工管理岗”光荣称号。

乌干达公司经常参与当地社区活动，关心当地员工工作和生活，关注社会需求，做出适当投入，积极履行社会责任。具体表现在以三方面：

1、努力践行本土化经营，切实解决当地人就业。乌干达公司在粉磨站执行期间大量雇佣当地工人，项目施工高峰期当地员工达到300余人，当地员工跟中国员工用工比例高达1:2。

2、开展针对当地工人的开技能培训工作，项目执行期间举行了50余次的安全和技能培训，切实提高了当地工人的技能水平。

3、适时进行社会捐助活动，2017年为因病去世的项目部当地员工捐款，全体员工积极踊跃参加，总计募得款项折合人民币两千余元。2018年6月1日，向当地社区小学捐赠500余套学习用品。

乌干达公司在履行社会责任过程中，也获得了良好社会效益。

中材建设属地化公司情况介绍之八：肯尼亚公司

肯尼亚公司概况：

中材建设肯尼亚工程有限公司（下称“子公司”）公司成立于2016年10月，总部位于肯尼亚首都内罗毕，主营为水泥传统工程业务，目前已发展成为集多元化工程，贸易服务为一体的综合性公司。

肯尼亚项目目前进展

肯尼亚公司考察当地市场项目情况

肯尼亚公司目前进展情况：

在公司领导和同事的大力支持下，属地化经营政策的指导下，肯尼亚公司全体员工积极进取，认真探索，截止目前已经签约LH水泥厂老厂改造项目3个，已经投标项目超10个，有望中标项目三个，涵盖水泥，电力，水处理等多个领域。

肯尼亚公司工作亮点及取得的成效：

2018年10月在公司确定肯尼亚列入属地化经营以后，肯尼亚公司全体员工对公司的文件与政策进行了讨论与深入的研究，大家共同努力，齐心协力，在属地化管理与经营中也有了以下几点的亮点与成效：

亮点一：坚持不断创新，积极开展属地化经营管理各项工作的会议，公司每周坚持开展属地化经营会议，发动员工，开动脑筋，分析市场形势，总结经验与教训，在分公司全体员工的努力下共同整理出合理化建议20条，为开拓市场，当地劳动力合理化使用，材料节省等众多因素提供的必要的保障。

亮点二：肯尼亚公司设有专门接待室，室内有企业文化宣传栏，将公司的发展历程，各项活动等宣传挂图，张贴在室内，同时还制作有公司的宣传手册，可以使访客能更加深入的了解我公司。

亮点三：属地化公司业务拓展中，不仅仅拘泥于水泥业务的发展，而是在综合型发展，创新性发展中前进，公司有专业市场人员与当地员工共同开发当地市场，研究发展形势，并综合公司的优势对各项工程进行分析开展投标工作。

亮点四：在施工建设中，采用当地人熟悉和易接受的方式进行管理，使用本地人管理本地人，做到中外职工互相尊重、互相合作、互相促进并及时跟进当地政府政策的动态调整，同步做到用工调整。

成效：

在中材建设肯尼亚公司全体员工的共同努力下，经过长期的准备工作以及对市场的走访、分析、了解，中材建设已经逐渐融入当地市场，当地许多公司对中材建设有很大了解，在新项目工程合作上也会主动与我们联系。此外，肯尼亚公司顺利地对其他六大水泥公司进行了专访，并正在寻求合作机会。

中国建材 sinoma

中材建设报

CBMI CONSTRUCTION CO.,LTD

《中材建设属地化公司经营专刊》第三期

2019年1月28日 星期一 总第407期 http://www.cbmi.com.cn 中材建设有限公司主办

中材建设积极践行集团“六个一”发展目标和国际产能合作战略部署，吹响属地化经营的号角，计划在两年内转型建成12个境外属地化公司，全面有序推进属地化经营战略，加快企业转型升级和高质量发展。

中材建设召开亚欧美区域属地化经营研讨会

2019年1月17日，中材建设亚欧美区域属地化经营研讨会在菲律宾首都马尼拉举行，公司执行董事兼总经理童来苟、常务副总经理王晖、副总经理刘剑英、纪委书记王志学、总会计师何锋、党委委员刘贞华，管理团队成员、亚欧美区域属地公司负责人、公司总部相关职能部门负责人近30人出席会议。王晖主持会议。

会上，菲律宾、马来西亚、东帝汶、俄罗斯、法国、哥伦比亚、沙特属地化公司负责人从属地化公司制度体系建设情况、业务发展状况、经营目标、重点举措等方面做了详细的工作汇报和经验分享。公司管理团队成员、相关职能部门负责人等分别对属地化公司经营进展进行深入研讨，分析研判了各区域属地化公司的市场策略及经营思路。

童来苟对会议召开的背景进行了说明，他首先肯定了公司2018年取得的历史性好成绩，公司各项经营指标好上加好，项目管理和合同履约能力全面提高，真正达到“业主满意、公司满意、员工满意”，为全面实施属地化经营和可持续发展提供了坚实的保障。他指出，2018年是公司开展属地化经营的开局之年，面对错综复杂的宏观经济形势和艰巨繁重的国际市场开拓任务，公司坚持“国际化、多元化、产业化”和“属地化经营”的战略部署，进一步深耕属地市场、推进公司转型升级，培育属地化公司造血能力。2019年是公司属地化经营的布局之年，各属地化公司应坚定信心、扎实基础，因地制宜，一国一策扎实推进属地化经营。

童来苟强调，2019年各属地化公司要提速进入发展阶段，快速完成由“管理者”向“经营者”的角色转变；要注重创新，整合优化资源配置，探索业务升级发展路径和商业模式创新，努力提升经营质量，打造经营新业态、新模式；要进一步做好机制激励保障，释放公司发展新动能；要加快属地化人才培养，建立起骨干团队；要坚定信心，强化“守土有责”、“守土尽责”的使命担当，稳步有序推进属地化经营，努力开创属地化经营新局面，为全力推进公司跨越式高质量发展再创佳绩。

王晖在总结讲话中要求，各属地化公司要认真学习、深刻领会并全面贯彻本次会议精神，紧密围绕童总重要讲话，结合会议上提出的问题、解决思路和举措，抓落实、求实效，进一步深化亚欧美区域属地化经营，以点带面，扩展辐射周边国家市场；各属地公司要坚定信心，树立扎根意识，善用资源，不遗余力深耕属地市场，将属地化公司的经营工作切实推向高质量发展阶段。

在亚欧美区域属地化经营研讨会上的讲话

中材建设执行董事、总经理：童来苟

2018年是我国改革开放40周年也是中材建设属地化经营的开局之年，2019年是中材建设成立60周年也是中材建设属地化经营的布局之年。在这个契机，我们回顾总结2018年工作业绩，深入研讨2019年所面临的发展形势及属地化经营工作思路，凝心聚力，务实创新，助力公司“国际化、多元化、产业化”战略部署走深走实，推动公司向更高质量发展。

一、2018年工作总结

1、公司认真落实决策部署，各项经营指标好上加好

全年完成收入36.14亿元，利润总额4.46亿元，新签合同额69.13亿，在手合同额160亿，全体员工付出了艰辛努力，全面超额完成年度经营目标，创造了历史最好业绩，在中材国际内部成为四项主要KPI指标的全能冠军。

2、公司共28个项目在建，管控有序、进展良好

各职能部门、各项目、各分子公司坚持计划导向，坚持预算管理，项目管理能力和合同履约能力得到全面提高，贯彻落实集团提出的“效率优先、效益优先”原则，真正实现了“业主满意、公司满意、员工满意”。

3、业务结构调整深入推进，创新转型成果显著

一是传统水泥工程业务创新商业模式，签订了对公司有重大意义的赞比亚CAC项目合同；二是积极拓展多元业务领域，在一般建筑、工业建设、石油化工、节能环保等海外业务领域取得新的业务突破；三是模块化粉磨站推广和新产业发展以事业部为载体落地，促进业务转型升级。

4、组织和机制改革不断深化，经营理念持续优化升级

创新市场信息激励机制，通过项目部、分子公司建立高效的海外市场信息网络，发挥与总部业务部门的协同效应，并兑现绩效激励方案，激发整个组织体系的内在潜能。各属地化公司不断坚定经营信心，改进经营理念，提高经营水平，业务捷报频传，属地化经营战略部署初见成效。

二、如何开展属地化经营工作

1、属地化经营是公司重大战略

公司工作业绩取得历史突破和各项重大工作规划落地，让我们明白没有任何事情是应景之作，而是公司顺应自身发展脉络和根据长期经营业务需求的不断推动并为之付出不懈努力而得来的。公司将属地化经营作为重要战略，整合和优化配置公司资源，探索业务发展路径，努力提升业务活动质量，优化公司自身管理流程，协同不同区域的经营理念，推动业务转型升级，打造业务发展新引擎，为公司改革发展注入新动力。

2、属地化经营需协同发展

公司总部推进资源优化配置，实现管理工作重心前移，更加贴近市场，提高了对市场的反应速度和决策效率，也使相对固定的资源持续、系统、属地化运作相对固定的区域国别市场，深耕细作，扎根经营、长远发展。

各属地化经营公司将“深耕海外市场重心前移”、“建设海外运维和服务平台”、“打造多个具有造血功能的独立经济体”等作为拓展海外市场的新经营思路，增强长期扎根海外的自主发展能力。

各职能业务部门在日益强调分工合作的市场环境下，不仅将业主也要将各属地化公司作为客户进行优质服务，加强内部协同和培训，提升站位视野和服务能力，从“监管者”变成“参与者、实践者、学习者”的综合性角色，相互配合形成发展合力。

3、属地化经营需主动作为抢抓机遇

（1）聚焦水泥业务链增值环节

面对全球范围工程行业技术进步与业务发展的趋势，重点加强对模块化粉磨站推广、数字化项目设计、金融资源配置和后端智能化的运维服务、技改升级、备品备件等方面的投入力度，增加业务链条的利润水平。属地化公司应不断增强国内外资源的整合配置和集约管理能力，围绕水泥工程的存量市场和增值服务做文章，贴近核心客户和目标客户做好市场铺垫，进行传统水泥工程业务的延伸、集成和创新，打造具有中材建设特色的差异化和品牌化的“上门服务”。

（2）积极拓展多元化业务领域

针对传统水泥工程市场日趋饱满，热点市场过度竞争的状态，公司在巩固非洲传统优势市场的同时，利用属地化经营的全球化布局，积极开拓东南亚、南美、中东欧等新兴市场。在市场结构进一步的优化的同时，还应

（下转第三版）

中材建设属地化公司情况介绍之四：俄罗斯公司

一、俄罗斯公司概况：

中材建设俄罗斯公司注册于2008年，最初是中材建设为执行FER拉法基水泥生产线项目而设立的项目公司。自2018年开始独立于项目部经营，俄罗斯公司设立在俄罗斯政治、经济、科学、文化、信息及交通的中心——莫斯科。当前分公司具备较为完整的施工、设计资质，并已初步实现本土化经营。

中材建设俄罗斯长城汽车项目(在建)

俄罗斯项目团队经过10年的历练，对当地法律法规、税务、技术标准、当地工程市场及资源配备有了较为深刻的认识。通过两个大型项目的操作执行培养了一批优秀的当地项目管理及工程师团队，为俄罗斯公司积攒了各类工程本土分包资源及当地劳务资源，在项目实施过程中实现了设计、采购、施工资源属地化，中材建设是为数不多的在俄罗斯有大型EPC项目执行经验的中国工程公司之一，所执行FER拉法基水泥项目和长城汽车厂项目在俄都有一定的影响力，为俄罗斯公司后续项目承接奠定了基础。

二、俄罗斯公司目前基本进展情况介绍：

俄罗斯公司取得俄罗斯工程领域较为完备的施工资质，各项专业施工资质达150多项具有总承包工程施工资质、消防施工资质、SRO设计资质。

俄罗斯公司组织结构扁平化，以市场开拓为主。人员配置优先考虑当地员工，充分。岗位编制中国籍员工5-6人，俄籍员工8-10人，分公司结合两国文化，提高属地化员工的主人翁责任感，使其在公司管理和经营过程中发挥积极作用。目前分公司在职人员中国及2人，俄罗斯籍4人，其他相应人员正在招聘中。

公司自2010年至今在俄罗斯先后承接了拉法基水泥厂、长城汽车厂两个大型工程，收益良好。FER水泥厂项目合同总额13.46亿人民币，于2014年竣工并全额回收工程款；长城项目共签署6个工程合同，合同总额14.25亿人民币，其中土方、桩基工程已经竣工并全额回收工程款，土建二标段、室外、室内、装修工程正在执行中，预计2019上半年完成项目收尾工作。

俄罗斯公司将根据中材建设战略部署及对俄罗斯市场的定位和期望，紧跟公司发展步伐、扎根本土化发展、深耕属地市场、打造自身造血能力。

三、俄罗斯公司工作亮点及取得的成效：

(1)独立经营、开拓市场

俄罗斯分公司自2018年开始实行独立于项目部的经营操作，并于9月份在俄罗斯政治、经济、科学、信息的中心莫斯科设立办公室致力于市场开拓。便于分公司收集市场信息、塑造对外品牌形象，招纳属地人才。 目前分公司在册人员6人，其中中国籍2人俄罗斯籍4人，其余职能人员正在逐步完善中。从莫斯科办公室成立以来，虽然短短3个月时间，除已完成办公室布置意外，同时切实开展了市场工作。分公司跟踪水泥项目9个，其中2018年参与投标4个。收集跟踪多元项目15个，2018年参与投标项目5个。

(2)属地人才培育与应用

俄罗斯项目执行团队经过10年的历练，通过两个大型项目的操作执行培养了一批优秀的当地管理及工程师团队，分公司始终构建中外员工相互尊重、和谐相处的企业文化，使外籍员工逐步融入公司文化体系之中。在具体实施过程中一直秉承“知成并重、务实创新、诚信为本”，在实现相互尊重、相互包容的前提下，着力提高外籍员工对企业核心价值观的认同度，不断丰富企业文化内涵，最终实现跨文化的融合。 外籍员工除参与项目施工管理外，还参与分公司整体运营，为分公司的建设贡献自己的一份力量。

(3)建立属地人才考核制度，全员考核

公司公正平等的对待每一个员工，包括属地员工。为激励属地员工的能动性和积极性，属地员工于中国籍员工同样参与绩效考核，考核仅仅会与其经济收入相关联，还与其个人未来发展联系。 分公司给与全体员工同等的晋升机会。 为此特编制了属地员工考核制度。

(4)关注国家政策、

在中国“一带一路”政策的指领下，随着中国与独联体国家贸易额的逐年增加，逐步掀起了中资企业在独联体区域国家的投资热潮。近年来，中俄关系的逐渐深入发展，使得合作范围已经涵盖到各个领域，两国务实合作已成为一大亮点，中俄地方合作蕴藏着巨大潜力，在两国政府共同推动和两国企业不懈努力下，中俄地方合作将迈上新台阶。在新一轮的合作中蕴藏着无数的商机，如资源开发、基础建设、农业等领域。分公司重点跟踪并参与中资项目投标工作，并在前期力所能及的做好相关信息咨询、帮助服务。

(5)扩展朋友圈，多渠道了解项目信息

多渠道了解跟踪建筑市场、建材市场信息，做好分公司多业务发展的储备。

与在俄罗斯从事相关服务的中国企业及本土企业建立合作关系，互通有无，扩大分公司业务范围及知名度。

扩大多元业务范围，跟踪及投标项目涉及水泥工业、汽车制造业、化工、食品加工业农业、家电制造业、物流中心、电力等多个领域。

与经商处、贸促会、商会、俄罗斯各州级建筑部、发展集团、建立长期联系，以及时获取有效信息及推介。

加强公司业绩及业务宣传，设立网站，在当地高知名度的水泥杂志上发表文章及广告。

积极参与工程领域推荐会、交流会，通过展会，进一步提升了公司在俄罗斯联邦地区的企业形象，扩大品牌知名度。

四、俄罗斯公司党建和社会责任工作：

努力抓好党建工作

公司从入驻俄罗斯市场之后，在建设拉法基FER水泥厂项目的同时，于2012年初正式成立了境外党组织支部“俄罗斯FER党支部”，党支部成立初期只有仅仅3名成员而且在党支部建设过程当中，由于对俄罗斯的党政建设知识掌握贫瘠，始终是在曲折摸索当中向前发展，然而在经过了长达6年的经营建设，党支部转型成了“俄罗斯长城汽车项目党支部”，党支部队伍扩大到了10名成员，并且是第一支多元化属地经营建设的党组织。

1、党组织基本情况：

2012年4月18号，由公司党委研究决定，正式成立俄罗斯FER项目党支部；2017年4月18号，由公司党委研究决定，正式成立俄罗斯长城汽车项目党支部。目前，党支部成员共有中共党员8名，入党积极分子2名，党员队伍中具有大学学历8名，大学以下学历2名，从各个职能部门分析：经理部6名、电气1名、土建2名，车队1名。

2、党建工作开展情况

从2012年至今，俄罗斯党组织成立以来，始终加强学习党的十八大、十八届五中、六中全会精神，深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神。

(1)加强党组织建设

以项目团队为基础，加强党员的先进性及先锋模范带头作用，发扬党艰苦奋斗的优良作风，从自身做起，带动各个职能部门，使项目所有员工都能紧密团结在党组织的周围，鼓舞干劲、锐意进取、创新发展，推动各项工作的顺利开展；

按照公司党建工作要求，项目党支部设立了党员活动室，定期组织党员学习，认真开展“两学一做”学习教育，做好评优表和树典型工作，严格落实“三会一课”等组织生活制度 ，深入学习党的十九大会议精神。

(2)加强党员思想教育

贯彻落实党员干部坚守党的纲领，加强反腐倡廉举措，坚持“艰苦朴素，廉洁奉公”精神为巩固党的先进性添砖加瓦

从基层党组织做起，组织学习公司党委下发的各项文件，认真学习深入探讨。

(3)开展组织生活会

党支部组织生活会能够紧扣主题，围绕“两学一做”，紧扣公司“第2期”“和“第3期”党支部学习文件的基本要求，注重运用批评与自我批评的思想武器，增强了组织生活会的原则性和实效性。

(4)实民主评议党员

每名党员对照党员标准和评议内容，联系个人思想和工作实际，重点围绕遵守党的纪律、履行党员义务和岗位职责、按期缴纳党费、参加组织生活、完成党组织交给的任务以及在工作、学习中发挥作用等情况开展了自我评价。党员之间也进行了相互评议，查找问题、提意见、讲真话、说实话，使得民主评议党员工作扎实有效开展。

通过上述四项工作，党支部党员干部思想认识更加统一，相互关系更加融洽和谐，作风建设得到进一步加强。通过找问题，查找原因，制定对策，为党支部今后各项工作再上新台阶奠定了良好的基础

3、党风廉洁教育

党支部组织观看了廉洁教育影片《巡视利剑》，并对影片进行了学习讨论。

4、精神文明建设与宣传工作

党支部通过公司安排，全体党员组织“党员读书活动”，主要学习了：《人民的名义》；《一带一路热点问答》；《严明党的纪律和规矩》；《全面从严治党面对面》；《哲学思维方式与领导工作方法》，并且每位党员都写了深刻的读书心得，通过此次学习，更加全面深入地加强了党员的思想、政治及精神文明建设。

5、企业文化建设

明确我公司发展定位：以工程承包为主导业务，大力推进相关多元化发展，坚持科学发展、以人为本，坚持“创新型、国际型、价值型”的企业定位，以科技创新和管理创新为手段，以加强业务功能建设和企业文化建设为保障，努力把企业建设成为国际一流的综合性工程公司。

俄罗斯长城汽车项目是目前我公司大项目之一，是项目资源完全本土化工程，也是土木工程单体最大工程。本项目也是多元化工程之一，严格秉承传统主业的同时，要纵向发展、开拓创业，加强企业在境外市场的竞争力；从管理模式，文化交流等多方面进行多元化革新，全面面向井外市场，以传统主业为基础，加强落实多元化管理理念及文化交流，实现我司在境外站住脚战略。

积极履行社会责任

1，坚持为当地发展做贡献，多次向当地布隆奇村中小学学生捐赠文具，出资修缮文体设施和校舍，为图拉小学建立汉语学习小组；坚持节能环保，主动承担维护环境的责任，坚持解决当地就业，积极推行人力资源“本土化”的经营策略，注重解决当地就业问题，直接聘用当地工程管理、技术人员和工人，参与项目管理和工程建设。

2，党支部坚持以人为本，借助节假日及业余时间组织职工参观红色政权发祥地及中共第六次代表大会会场、组织捐款献爱心和丰富多彩的体育活动，努力营造和谐项目文化氛围，为全体党员及职工增进沟通交流提供了平台，也为项目稳步建设早日完工奠定了坚实的团队力量保障基础。

中材建设属地化公司情况介绍之五：南非公司

南非是非洲综合实力首强，区位优势突出，资源禀赋优越，基础设施完善，市场规范，法制健全，经济社会发展基础较好。中国已连续8年成为南非最大的贸易伙伴，南非已成为中国在非洲最大的贸易伙伴和最重要的投资国。是中国推动国际产能合作的首选方向，也是中国推进“一带一路”建设对接非洲的领头雁和桥头堡。

南非PPC项目积极履行社会责任

南非社会和政局稳定，经济发展潜力巨大，具有良好的市场前景和发展机遇。中材建设有限公司在南非精耕细作多年，已经成功承建了Lafarge 和PPC水泥集团项目，在当地树立了良好的品牌和信誉，对市场和社会环境熟悉，对当地政策和法规了解程度较深，与政府、客户及当地社区部门建立了广泛联系，为在南非深入开展属地化经营奠定了较好的基础。

南非公司概况：

中材建设南非公司作为中材建设南部非洲区域国家属地化经营平台，坚持“为当地经济建设作贡献、与当地企业合作、为当地人民服务”三理念，坚持中材建设国际化、多元化、产业化发展定位和“做优传统水泥工程、做大多元工程、做强绿色环保与产业发展”业务定位，立足于扎根南非、融入南非、深耕南非，培育具有较强创新盈利能力的属地化经营公司。

业务定位：立足南非PPC、AFRISAM、LAFAGE等传统水泥集团公司，向业主提供工程建设、改造升级、大修、备件服务运营维护服务、新建项目规划和技术咨询支持服务。

积极开拓有色金属矿业、光伏风电、经适房、工业商业钢结构厂房、房屋建筑工程、市政道路、建材物流贸易，等多元业市场。

辐射周边国家尤其是能南部非洲区域国家莫桑比克、津巴布韦、纳米比亚、博茨瓦纳、莱索托等国家建筑及多元工程市场。

南非公司目前基本进展情况介绍：

已完成项目：南非拉法基水泥集团日常3000吨水泥Rainbow 项目。

正在执行项目：南非PPC水泥集团日产3200吨熟料线项目；南非PPC 水泥集团Slurry 工厂石灰石堆场网架大棚项目；南非拉法基水泥集团Lichtenburg 工厂运营维护；

南非公司党建及履行社会责任工作情况：

南非PPC党支部的战斗堡垒作用突出：8名党员分布在项目安全、质量、工程施工和综合等多个部门，各条战线上的党员都充分发挥了先锋模范作用。

党支部组织“党员身边无事故”活动，党员同志以身作则，做到“自己不违章、身边职工无违章、无事故”。同时，建立党员联系普通员工制度，即开展“安全一带一”活动。每一名党员至少联系一名普通员工，建立党员与员工之间的长效沟通机制。

中材建设南非公司在做好工程项目建设的同时，积极履行社会责任，参与社区建设，支持本地社会公益事业和社区劳工就业，为推动当地经济和教育事业发展做出了积极贡献。

中材建设属地化公司情况介绍之六：马来西亚公司

马来西亚公司概况：

中材建设马来西亚公司于2018年10月转型设立。马来西亚公司的设立不仅是积极响应和参与国家“一带一路”建设倡议的具体体现。同时，也是落实中国建材集团“六个1”国际化发展战略和中国建材股份、中材国际的决策部署，中材建设全力推进国际市场属地化经营，精耕境外责任区域、重点区域、优势区域，努力提升企业国际化发展水平，推进企业转型升级和高质量跨越式发展，打造集团工程板块标杆企业的具体举措。

马来西亚公司目前进展情况：

按照公司的统一部署，马来西亚公司的建设工作正在有序推进中。马来西亚公司目前暂时在霹雳州怡保市办公。部分到位的管理人员，已经制定指定属地化公司的管理制度。

马来西亚公司工作亮点及取得的成效：

马来西亚公司积极贯彻公司的多元化发展战略，始终将合同拓展与市场开拓作为项目部的重要工作。

2018年下半年，在公司业务拓展部的协助下，历时4个多月，经过4轮竞标，战胜其他26家中外竞争对手，取得了霹雳州怡保市污水处理厂CS2标段污水池的土建工程，并于10月29日得到了业主方签发的工程中标通知书。

怡保市污水处理厂CS2标段污水池的土建工程，工期12个月，合同金额RM2598.8万。

马来西亚公司收到业主颁发的中标通知书

怡保市污水处理厂CS2标段污水池的土建工程，是公司相继承接马来西亚项目部在怡保HUME 5000D吨水泥厂项目、槟城钢厂项目、槟城电厂项目、柔佛化工厂项目以来的又一个跨行业的污水处理厂项目，是积极贯彻公司的多元化发展战略，深耕马来西亚市场的结果。

马来西亚公司党建工作和履行社会责任工作情况：

2018年项目部党委认真贯彻落实党的十九大精神，深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，按照集团公司党委的工作要求，突出全面从严治党这个主线，以开展“两学一做”学习教育为牵引，以建立和落实党委工作责任制为抓手，以加强基层党组织及党员干部队伍建设为重点，紧紧围绕公司生产经营中心工作，进一步加强党建与生产经营工作的深度融合，努力提高党的建设科学化水平，不断增强各级党组织的创造力、凝聚力和战斗力。

不断加强党支部政治、思想、组织、作风建设，充分发挥党支部战斗堡垒作用和全体党员的先锋模范作用，为项目建设顺利进行保驾护航。

按照公司党建工作要求，设置党员活动室，作为党员活动阵地；以《党支部工作手册》要求为指导，严格落实“三会一课”等组织生活制度；全体党员按时交纳党费；随时做好党员转入转出工作。

童来苟在亚欧美区域属地化经营研讨会上的讲话

（上接第一版）

根据各自所长，拓展适合自身发展的海外多元业务领域，可在农业综合开发、一般建筑、石油化工、节能环保等领域寻找新的业务增长点；依托主业，找准方向，全方位合作，遵循从小到大、循序渐进的原则，最大限度规避经营风险，为后期承接该业务领域大型项目做好经验累积和各方面的储备。

(3)借助产业化扩大发展空间

在基础设施建设和制造业领域需求较大的区域，公司充分利用自身资金资源基础和市场成长空间进行适度的产业化发展。在进入当地市场要秉承严谨、科学的态度做好深入的开发调研，针对市场环境的分析掌握做好有效的市场策略，鼓励营销模式创新和规模垄断，使“产业化”格局更加完善，巩固优势区域国别市场，扩大公司发展空间。

4、属地化经营需夯实发展基础

(1)业务定位要一国一策

不能用一把尺子去丈量所有属地化公司的业务。不同公司应根据不同国别和资源基础，因地制宜做好就地转型的顶层设计和业务定位；根据自身的发展目标，实力、发展阶段，制定和实现未来三年发展KPI经营指标，打造核心竞争力。

(2)市场策略要应时而变

需适应国际国内形势变化，打破自身思维局限；从“增量市场”到“存量市场”，从“规模扩张”到“提质增效”，要认清传统水泥工程业务市场形势和核心客户群的需求，及时调整策略，逐渐培育具有潜力的业务发展形态。

(3)商业模式要创新升级

随着很多基础设施方面的项目越来越多的要求以投建营的模式进行开发。例如安徽节源通过节能改造，利用未来电价收益的分成比例，给业主做投资；水泥工程承包商通过技改使后期运营在未来3到5年节能提产，从业主的运营效益进行分成，提高项目毛利率。属地化公司在巩固传统水泥工程承包主营业务的同时，创新商业模式，提升项目的技术含量和利润空间，实现业务链条的前后延伸。

(4)经营团队要转变思维

属地化公司负责人要转变“单打独斗”的经营理念，培养一支懂市场、通商务、晓经营的国际化人才队伍；要打破工程承包商的传统思维方式，实现跨领域、跨业态、跨模式的快速转身；要提升团队整体的经营水平，以高情商、开放、多元的价值观由“项目经理“变成”国家经理“，由”管理者“变成“经营者”。

(5)风险控制要动态管理

公司总部相关职能业务部门要制定公司属地化经营的业务负面清单，评估国际业务拓展的市场空间，基于现有发展基础和形势变化，合理、有效估算市场潜力，为属地化公司明确发展重点提供支撑，对属地化经营的风险管理做到时时动态管控。

(6)制度体系要建立健全

公司需建立健全属地化经营制度体系，规范属地化经营的基本要求，配套对应政策和激励机制，重点完善相关审批授权、财务管理、合规经营、薪酬福利、考核激励、审计管理等制度和流程。属地化经营是重大战略机遇，也是重大战略使命。

每个属地化公司都有特殊的意义，每个属地化公司都有自身发展的脉络，但每一个属地化公司对中材建设都是重要和唯一的区域。各属地化公司要坚定信心，做好扎实的基础工作，经营好脚下这片土地，主动作为抓住机遇，相信通过大家共同努力的力量，2019年一定能开创出属地化经营新局面。

（企业发展部　整理）

立足还需心先行 诚信经营是根本

——谈属地化公司经营管理思路

中材建设区域经理：王玉武

当中材建设有限公司还是唐山安装公司的时候，我参加工作就已经有几年了，见证了公司在近三十来年的时间里，在各届领导者带领下，如何传承优良的企业文化、用心服务、诚信经营、塑造品牌。当年第一条EPC总承包项目完美收官，当大部分中材建设人认为公司几将穷途末路时，公司领导及经营团队以“志高山峰矮，路从脚下伸”的思维，迅速改变战略布局，大胆将视野转向国际市场的开拓上，坚定不移向脚下要路。“没有做不到，只有想不到”，在领导的带领下，风雨兼程，稳中求进，业务领域扩张到亚、欧、非及美洲等30多个国家，成功建设了几十条海内外EPC总承包项目，跻身国际优秀EPC总承包行列。积累了丰富的国际工程管理经验，打造了一批又一批的优秀的项目管理团队。所有成果的取得得益于国家改革开放的深入，得益于公司领导人“走出去，站住脚，朔品牌、创一流”企业发展理念，成就于全员的持续努力。现如今，公司已建立了完整的EPC总承包业务功能体系和标准化、程序化、信息化、模块化的项目管理模式，在改革的洪流中，如你骄傲于取得的成绩驻足不前，那结果一定是被淘汰。在当前国家对外投资合作业务进入跨越式发展的新阶段，“一带一路”倡议国际化影响越来越深入的时代，我公司作为建材行业“走出去”的领先企业，正在接受集团、股份、中材国际的正确领导，全面推进属地化经营，成为第一批“走进去”的探路者！

属地化公司的管理者是属地化经营的探路先锋，都是从传统项目管理走到这个岗位上来的。传统的项目管理和固有的思维模式已根深蒂固了几十年，及时将角色扭转到深耕思维和“扎根属地、从长规划、经营业务，勇往直前、标新立异”的属地发展新思路上，闯出一条独特的属地化经营发展之道，成就自我，更为公司高质量跨越式发展贡献力量。我们的属地化管理者要做到：“立足还需心先行，诚信经营是根本”！

一、立足属地、持续学习、放大格局、舍后才有得

俗话说：想要拥有鲨鱼，必须先把自己变成海洋；想要拥有猛虎，必须先把自己变成森林。"深淘滩，低作堰"，是闻名世界的都江堰水利工程的治水名言。这不仅体现了古人卓越的治水理念和思想，对我们属地化公司的经营管理同样具有重要借鉴意义。我们属地化公司的管理者，在属地化发展的新形式下，应扎实学习、夯实管理、稳中求进。虽说“水能漂石者，速也”，但切莫忘记这“速”是来自于我们丰富的经验、敏锐的市场洞察力和分公司品牌影响力。如果没有了这一点作支撑，积极开拓市场的迫切想法没有错，但应避免深耕不够，急于出手，可能会所获无几或中途夭折。所以，我认为，在分公司启动后，在经营还没有开花结果时，心不要急，要时刻确保分公司核心竞争力的投入，在任何时刻也不能动摇这一根本，要不断挖掘内部潜力，降低经营成本，为客户提供更有价值的服务，不要为获得更高的利润率而放弃对市场的培育和对客户的回报，更不能因为短期的目标而损害长远规划，舍得，舍得，有舍才能有得！

二、诚信经营、至诚服务、方有健康可持续发展

属地化公司要遵循集团战略、管理原则和经营措施，依据市场业务的新态势，树立属地化经营理念，做好属地化公司的顶层设计，做到合法、合规、合理，同时要规避各项风险。属地化公司不仅要做好自身的经营，还要服务于新项目。顾客是被惯出来的，你不惯别人惯，这就是服务要服务到让客户感动、让客户主动找你，你就赢了。以服务新项目为深度融入属地的一个切入点，协助项目做好精品工程，不但会收获业主的好评，受到业界的关注与尊重，也会为开拓市场提供影响力。同时也要积极参加各类商会举办的活动，收集市场信息，把握市场走向。树立了自己的品牌效应后，做优传统产业，再逐步向多元化领域延伸，挖掘本地优势，盯紧具有市场竞争力、占有率、影响力的项目，提升分公司自身的造血能力，努力开创属地化经营发展的新局面。

三、做好属地化人才培养和储备、打通国际渠道、提升核心竞争力

属地化发展不仅包括市场经营的属地化、设备材料采购的属地化，资本运作属地化，更为重要的是人力资源的属地化。发展是第一要务，人才是第一资源，打造一支国际化人才队伍是打通国际渠道、提升企业核心竞争力、实现属地化发展的重要途径。特别是属地化公司开展业务时，面临属地政治经济环境，社会文化、人文风俗的融合，法律制度冲突等各方面风险的挑战时，需要培养一批具有全球战略眼光、熟悉所在市场和项目情况、适应当地业务发展的国际化人才。所以，培养和储备人才是属地化经理们重要的管理规划，是助力分公司的国际化管理水平、经营实力的提升和持续发展的重要举措。

四、完善机制、加强考核，助力属地化人才成长

制定适合当地员工的“聘、管、用、激励、退”的管理办法。对于作业层人员通过组织培训、师傅带徒弟等方式，提高作业层工作技能和工作效率，让他们有收获和成就感；对于技术层及管理层，对分公司业务拓展及项目管理做出贡献较大的优秀的员工可考虑向公司申请，安排到中国进行培养、签订培养协议等方式，让这些员工通过学习，将中国文化、中国技术、中国语言、中国作风真正学到并带回属地国，让他们影响身边更多的人，架起友谊的桥梁，为我们深入属地，提升属地化公司的国际竞争力及真正实现本土化运营打下坚实的基础。

五、塑造高效、创新、自律、廉洁型团队，挑战不可能

属地化公司在建设过程中，应始终坚持以人为本，打造高效型、创新型、自律型、廉洁型团队，为挑战不可能提供最重要的“人和”条件。加强团队协作意识的培养，共营和谐的工作环境和氛围，制定短、中、长期奋斗目标，统一思想，凝聚共识。建立弹性的考核机制，激发团队成员以饱满的热情、积极心态，投入到工作中，打造一个自律、廉洁的团队，助力分公司的属地发展。

六、履行社会责任、加强文化交流，增进融合深度

属地化公司全体员工应主动融入属地，提升归属感。在属地各类重要的节日里，可开展“送健康”、“送教育”、“送慰问”等活动，主动融入当地社会文化生活，传递中国式温暖，扩大分公司影响力，拓展国际幸福空间。

总之，属地化经营是公司响应国家号召，践行集团战略的实际行动，更是公司业务稳定健康可持续发展的要求，是公司在国际市场做大做强的必经之路，相信经过坚持不懈的努力，以勇敢、创新的精神，至信互诚的服务理念，持续深度开发和无缝融入当地市场，我们一定能够在“属地化”管理上探索出一条具有中材建设特色的新路子。

俄罗斯公司属地化经营故事

中材建设俄罗斯公司在属地化经营管理的过程中，按照俄罗斯的法律法规和惯例，充分利用属地人力资源，认真建立企业人事制度，进行招聘、选拔、培养和使用当地国员工，并与中国员工积极协作、相互配合，共同完成项目施工生产任务，从而达到节约项目成本，提高经济效益，扩大市场份额，促进企业发展的目的。

故事一：中俄员工学习双方语言，加强沟通，提高工作效率

中方员工初到俄罗斯，职工进入了陌生的环境，他们远离亲人，远离故土，语言不通，交流不畅，每个人心中不免都有些孤独。为了让大家能早日适应环境，俄罗斯公司班子和大家白天做施工调查，晚上学习俄语，针对俄罗斯公司员工的年龄、文化基础方面的差异，制定了一系列行之有效的措施。每天晚上利用一个小时学习俄语，几个月下来，通过晚上的学习和白天与当地人的交流，很快提高了员工的俄语交流能力，大部分员工都能与当地员工简单地对话，克服了语言交流障碍，明显地提高了工作效率。

俄罗斯公司组织俄籍员工每天中午利用休息时间，组织翻译对俄籍员工进行了中文培训。翻译教的认真负责，俄籍员工学习热情高涨。他们虽然有些发音还不太标准，但是都在努力的纠正。他们既有学习中文的需要，也有学习的热情，他们通过学习中文，促进中俄双方职工的沟通与交流，并促进工作的开展。

故事二：召开中俄员工表彰大会，激励员工工作积极性

2018年9月24日下午，正值中国传统的中秋佳节，俄罗斯长城汽车总承包项目全体员工仍坚守在施工一线，并召开了一次别开生面的表彰大会。

长城汽车总承包项目到了项目最关键时期，面对全新的施工行业及多国组成的劳务分包体制，为最大程度的激励现场士气、调动一线员工积极性、从而加快施工进度，俄罗斯公司特别制订了《岗位明星评选及奖励办法》，并通过层层筛选，评选出3名塔吉克斯坦员工、1名俄罗斯员工、4名中国员工，对8月份在各专业战线上兢兢业业的优秀员工进行奖励。

俄罗斯公司总经理尚以国主持大会并为获奖员工颁发获奖证书。他首先祝大家中秋佳节快乐，感谢全体员工为长城汽车项目建设所作出的贡献，同时也指出项目面临的困难与挑战，尤其是冬季来临前的各工期节点任务需按时完成，仍需要大家共同努力、共渡难关。期待大家在新的时期里，涌现出更多的为项目的圆满完成作出贡献的优秀员工。表彰大会气氛热烈、掌声不断，起到了激励员工，鼓舞士气的目的，全体中国员工也收到了来做俄罗斯、塔吉克斯坦、乌兹别克斯坦等国家员工的中秋祝福。

故事三：助力俄罗斯当地的教育、发展

中材建设有限公司是联合国全球契约组织的成员企业。多年来一直坚持履行社会责任，在人权、劳工标准、环境和反腐败方面遵守“全球契约”的十项原则。俄罗斯分公司在执行项目的同时，也致力于支持当地的教育、发展，举办多次相当地学校捐赠学习用品，与当地社区的文化交流活动。

（中材建设俄罗斯公司）

在亚欧美区域属地化经营研讨会上的讲话

中材建设副总经理：刘剑英

2018年是我国改革开放四十周年，2019年是中材建设成立六十周年。分析当前国内外形势与环境，在这一时刻，“属地化经营”是对国家、对集团、对公司最好的致敬。

“属地化经营”是现在公司发展路径创新 发力供给侧、多元业务、延伸产业链、降本增效、提升核心竞争力的关键落脚点。

知己知彼，方能百战百胜。属地化经营运作是公司打开当地市场，了解法律、风俗习惯以及“游戏规则”包括文化的窗口，是有效利用当地资源，实现业务承揽公司持续健康发展的有效通道。

一、我对属地化经营的认识

属地化经营符合“一带一路”国家战略和集团“六个1”国际化战略，践行了“中央企业海外社会责任”，公司高度重视，2018年连续召开四次会议，国庆前后在国内两次、12月份在尼日利亚召开一次，2019年开年就在这里召开又一次，也就是国际两次，前所未有。属地化经营是公司转型和可持续发展的重要决策。我相信，这一决策铸就未来必是一个“伟大”的、里程碑式的跨越发展。

公司属地化经营的优势是资源：有关联的市场、环境、人脉及各种资源。这些资源还包含放下心情扎根在世界各地的优秀的你们（在座的各位），公司配套的薪酬激励机制（超额利润分成、配偶随迁、子女就读海外国际学校、一年四次休假等）。人生就像滚雪球，一是有足够多的雪、二是有足够长的坡。属地化经营为大家提供了个人良好的职业生涯平台，可以对在坐的开展属地化业务的来说是“无法风险创业”。无论身在哪里都会创造无限可能，在不同的国家、不同的环境、不同的文化，成就不平凡的人生。

深入思考和领会董事长在尼日利亚属地化会议上讲的五个关键词，“经营、人才、机制、信心、梦想”，有格局、有深度、有内涵，既有方向、又有实操原则，为公司属地化经营夯实基础提出明确要求，指引了方向，建立了坚实的保障。

二、我是属地化经营的一员该怎样做？

换位思考，才能收获属地化经营的真谛，收获属地化经营的方略，才能体会收获的幸福意义，体会过程中自身的成长与苦尽甘来的美好。

第一：转换角色。项目经理是把任务完成，属地化经营则是找到任务，所处位置发生逆转。这就要求我们思维方式也要跟进变化，不能有惯性思维。正如公司现在实施的工程数字化，不仅仅是把设计从2D通过新的设计平台变成3D，从平面的变成立体的形式转变，关键是这样做能为现场工程的建设带来哪些便利和变革的要素转变。能否有革命性的、颠覆性的变化？用很少的人力资源，高效率的完成项目建设，这才是关键。现在最基础的优势就是现场施工不会再发生干涉和碰撞，工程量实时显示，材料采购的数量更加精确。

第二：断了念想。此次转型对于项目经理们，如同大学刚毕业分到了一个未知行业的公司，找市场，签合同是我余生的工作，是饭碗，是人生的目标。不能有过几年，属地化进行不下去大不了再干项目。需要有“舍生取义”精神，因为我相信，我们的项目经理是可以做到如此之好，如此出色，为了更加精彩的人生，相信自己一定是经营公司的一把好手。人的力量是无穷的，一旦关上后门，只有努力向前奔跑。我们都是追梦人，岁月不拒，我心豪迈。虽然，现在在我面前是一张白纸，眼前是雾是山，我不care，我要飞上云端，踏上高山，眼前就会是一片光明。

第三：迅速拿到合同，建立信心。拿到第一个合同，虽然不等同于人生的第一桶金，但它是属地化经营的开门红，是属地化经营具有仪式感的标志，从而建立信心，奠定坚实的基础。从最近一系列的成果中可以分析，从相关的行业入手去寻找第一个合同容易取得成效。乌干达公司取得了当地一个炼油厂土建施工公司，很可能有后续的安装公司，据说该项目投资规模不小，也可能复制俄罗斯长城项目；赞比亚公司取得了LH工厂的回转窑更换合同，是开始也是延续等等。任何一个公司建立初期都很艰难，走上正轨以后就容易掌控方向，不断突破是成功的开始和延续。不积跬步无以至千里，日日行不怕千万里，常常做不怕千万事，我们能够战胜任何困难。

第四：培养本土化人才。这是最重要的。集团倡导“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为准则，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求，努力追求“让员工与企业共同成长”。董事长在尼日利亚属地化会议上讲的五个关键词也是把“人才的本土化作为属地化经营的关键着力点”。属地化经营就是要在海外扎根，深度融入属地社会、文化、生活、成为属地企业的一员，“守土有责、守土尽责”。俄罗斯长城项目（当然从LH,FER项目开始）是一个非常值得总结的人才本土化项目，俄罗斯项目聘用了大量俄籍工程师、财务人员，与当地文化、社会、政府深入协作，可以解决所有不能解决的问题，既降低了成本，又提高了效率。属地化经营长足发展不可替代，我们要带领八方人才敲起希望与美好的胜鼓。

第五：安全。属地化公司的安全管理不同于项目现场施工的安全管理，是一个大安全的概念。不同国家安全状态完全不同，菲律宾就是一个安全状态风险很高的国家，马来西亚相对于要好一些。我们的office位于各国家首都的CBD，我们的驻地也要选在高端化富人区，要保障员工生活和办公安全。交通安全、财务安全、应急管理、安保、信息沟通（与驻地领事馆、商务处等联络）等等都要建立严格的安全制度，要有严格的秩序和配套的管理手段，如结伴、汇报、联络等等。

第六是学习再学习。习近平总书记定义2019年“崇尚学习、崇尚创新、崇尚团结”。内容很多，范围很广。属地化经营要求我们不断学习，广泛涉猎多领域知识，迅速进入角色，切实编制中短期规划，执行公司各项制度，无风险工作，遵守当地国家的法律法规，廉洁自律，在“合法、合规、合理”的正确框架下展开工作。“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”，做一个为企业眺望远方的人，一个有精神财富的人，一个有理想有思想的企业家。

三、我能为属地化经营提供哪些帮助

任何经营运动都离不开技术的支持。

水泥传统业务是我们的强项，我们在新项目建设、老项目技术改造，产能提升，节能环保改进都有丰富的经验。比如对于老厂改造，借助我们已在实施的数字化手段，通过点云扫描不需要提供原来详细的技术图纸，精准对接，避免碰撞；比如借助3D动画模拟，事前可以明确老线拆除的难易程度，机具和人力的投入；再比如对类似哈弗长城、油脂等多元领域业务，数字化工作已建立公司级、项目级数据库，通过这些技术切入点为公司多元业务拓展提供支撑和保障。

技术中心可以整理完善提供相应的技术宣传资料，对于其他行业，可以协助快速找到适合的设计资源，根据公司颁布的《多元项目设计投标指南》有关规定，提供技术支持。同时，属地化公司如果有需求，技术中心可以立即派入相关的技术人员到指定地点进行技术支持、编制技术方案、问题澄清，解惑答疑等。

安全管理可以针对不同的国别，按照全生命周期安全管理要求，聘请第三方编制安全风险分析及预防措施方案，这项工作需要针对风险比较大的国家如尼日利亚的需求将全面启动，属地化公司经营过程中严格遵循。有些项目如有特殊需求，可借助公司掌握的资源来协调解决。安全风险的高低一定会影响到属地化经营的成本及签订合同的价格。

信息化是董事长提出的“属地化、数字化、信息化和智能化”其中的一化，随着5G网络的逐渐普及，加之各属地化公司基本定位于海外国家首都高端的商务区，网络环境及硬件要好，信息化管理也要做好短中期的规划。工程数字化中心可以给予支持和帮助，建议为不同的属地化公司配备较高分辨率的无人机，在项目考察中通过无人机航拍提取数据技术，制定科学合理有效的技术方案和量的评估，为后续公司属地化经营管理提供技术帮助。

乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海。让我们立足新起点，抓住新机遇、迎接新挑战，坚决执行董事长指示精神，着力构建属地化经营路径，努力开创海外经营发展新天地，同心合力迈向新征程。

黎明 ——此文送给当地员工Tarek Abachi和他的孩子

这是一个安静的夜晚，凌晨三点了。道路两边土地稀松点缀着低矮的灌木丛，昏黄的路灯投下斑驳的影子。夜风微凉，我想，外面应该是没有行人了吧，在这样的夜晚，温暖的被窝是最好的礼物。

办公室的沙发上，孩子睡得正香，身上盖着爸爸的工作服。今天是他的生日，爸爸答应陪他一起度过，可惜没有派对，没有丰盛的晚餐，因为爸爸要忙碌工作。孩子很可爱，长长的睫毛，乌黑的眼睛，炯炯有神，像个小天使。虽然只有六岁，却像个小大人一样懂事，乖巧地坐在办公桌边，安安静静地等着爸爸。爸爸一边工作着，一边照顾他写完作业，并看着他睡着，给他盖好了衣服，细心地掖好衣角。

继续工作！

明天就是递交标书的日子了，今天晚上务必要完成所有的工作。当地员工Tarek Abachi晚上8:30刚从400公里外的阿尔及尔飞回来，到家接了孩子就立刻赶过来，而我们也早就在办公室全力工作着。经过10多天的现场考察、材料询价、成本测算、竞标对手分析、商讨投标策略，到最后完成报价。这个夜晚，我们要完成最后剩余的工作——审核最终单价清单和投标总价，并分类装订和打包投标文件。大家分工明确又互帮互助，困了，说笑一下提提精神；累了，喝杯热水略作调整；遇到问题了，就一起讨论解决。

大家紧密地团结在一起，士气高涨，各项工作有条不紊的进行着，终于在黎明前完成了全部任务。

工作结束了，孩子睡得正香，Tarek Abachi轻轻地抱起孩子，微笑着和我们小声告别，汽车的灯很亮，指引着回家的路。

这是我们所有标书准备的其中一个，也是每天繁忙工作中平凡的一刻。我知道，这是新的开始，就像个孩子，虽然年幼但未来充满着无限可能。

汽车启动离开办公室的瞬间，我依稀仿佛看到了他成长那一刻，霞光四射……

薄文帅、张书凯、钟超然、李丹阳以此文记录和当地员工Tarek Abachi一起并肩共同奋斗的日子。

（中材建设阿尔及利亚公司）

不忘初心、踏实逐梦

属地化经营助力企业向高质量发展迈进

中材建设总经理助理：马爱国

伴随公司“走出去”的发展进程，时至今日，我们已经在全球四十多个国家开花结果。在这个过程中，随着公司的国际化水平不断提升，公司的品牌在国际工程建设领域里也得到充分认可。以摩洛哥SETTATE项目开始尝试“本土化”施工并取得成功为契机，属地化经营的概念初步形成，保加利亚DEVNYA项目喜获国际和国内双项荣誉又将属地化经营的理念得以升华。中材建设积极贯彻落实集团领导指示，结合企业发展实际，谋篇布局，明确打法和规则，2018年公司在境外转型成立6个属地化公司，至2019年将有序推进10-12家属地化公司经营转型，加快形成亚欧非美全球属地化经营布局，开创公司高质量发展新局面。就公司下一步发展方向，公司领导已经给予了明确、科学的指挥棒，但如何用好这根指挥棒还任重道远。属地化经营仍是个循序渐进的过程，下面从两方面和大家交流一下我对属地化经营的理解。

一、如何从“意识上、心态上、思维上、制度上、行为上”五方面进行属地化经营：

属地化意识要深入：各属地公司要形成“属地化意识”，首先要在意识上重视属地化对公司的战略意义；其次要从意识上认可属地化不是“游击战”，而是一场强调市场占有、文化融入的“持久战”，我们不再是一个做完项目就走的施工队伍，而是一家要与属地国在融合中共同发展的公司，我们不再是一家纯粹的中国企业，而是一家由中国人领导、本地人参与经营管理的属地化公司。

属地化心态要转变：相对于属地国来说，我们是外来公司，要想让属地国接受我们不是资源掠夺和市场侵占者，而是长期扎根当地，能助力当地人才就业、经济发展的建设者，前提是我们属地公司的管理要有“包容心”和“大格局观”，要有包容不同文化、不同风俗的心态，要有包容有志之士的心态，要大胆启用当地有才人士，包括本国大学生、有海外经验的管理人士，甚至可以通过培训，形成具有公司特色的、能够长期聘任的当地经营管理团队；同时，在选择合作伙伴上，还要摒弃固有的“中国思维”，大胆尝试与当地公司合作。与当地的中国公司合作固然有沟通顺畅等诸多好处，但致命的弊端在于我们遇到的问题也同样是他们存在的困难，只是程度深浅而已。但选择与资深的、有能力的当地公司合作，则能够帮助公司快速完成属地化经营的转变。

属地化思维要变通：属地化经营长远目标就是要扎根当地，融入当地，是一种从无形到有形的融入。属地公司要摒弃“坐、等、靠”国内接援的思维模式，力争做一家“既能做，又会说” 的一流公司。我们公司履约能力强不容置疑，但同时也要培养社交、公关能力，主动与当地政府、当地企业接洽，与当地民众交流。在国家“一带一路”倡议下，国外大多数人的观念是“中国有钱，中国公司有钱”，但即便有钱也不能任性，无论是我们的技术还是资金，都要以当地法律、习俗和需求作为基石，这样才能发挥最大作用。属地化公司要在思维上形成“想当地所想，急当地所急”的惯性思维，才能深入到属地国“腹地”，才能培育更多的市场机会。

属地化制度要特色：深化属地化意识，转变属地化心态，变通属地化思维，但践行属地化最终还是要通过制度来体现。属地化公司的制度设立要在遵循公司管理原则的前提下要通权达变，要尊重属地国的法律、法规要求，形成有属地国特色的制度体系，要接地气，尤其是涉及到人员就业等系列制度，包括人员招聘制度、薪酬制度、沟通协调制度和劳动纠纷处理制度等，都需要根据当地的要求和特点来制订。建立具有属地化特点的制度，既能降低成本，又能规避建设和运营中的法律风险，还能体现公司扎根当地的诚意，为赢取当地政府和人民的信任与支持奠定基石。

属地化行为要夯实：制度是渠，行为是水。对当地来讲，作为一家外来公司，真正实现属地化需要一个过程，这个过程就是推广公司价值品牌的过程，其中最重要的途径就是进一步夯实公司核心竞争力，即“较强的履约能力”，我们六个属地公司设立的前身都是基于项目建设，随后也是为了进一步获取项目信息，赢得更多的项目，占有更多的市场，所以保证并保持出色的履约能力是属地化经营的重要基石；同时，要关注属地国新闻头条，把握属地国政治经济发展风向，要“站出来、动起来”，充分发挥“中国智慧”，积极参与并履行企业社会责任，要有“成立一家属地公司，就树立一家企业丰碑”的大格局，要借力当地媒体推广和宣传公司品牌，进一步扩大品牌效应；同时属地公司还需建立危机公关体系，具备危机公关处理能力，一旦需要，运用得当，不仅可以化解公司品牌危机，还能借势造势，由此扩大公司影响力。（比如说CEMEX集团菲律宾某个工厂的矿上滑坡事件，本来是一件特别重大安全事件，但由于CEMEX在当地积极参与儿童福利院和小学建设的公益事件宣传及时、影响更大，该公司在当地并未受到过大负面影响。）

实现属地化经营，需要有壮士断腕的勇气和决心，但并不是完全隔离，这需要各职能部门与属地公司携手配合，共同研究属地化公司核心竞争力钻石模型的部署，协助属地公司“生根、深耕、扎根”当地，蹄疾步稳实现可持续发展。

二、市场部和属地化公司如何协作共同推进属地化经营：

信息整合：随着公司属地化经营的发展，为协助属地公司占领属地市场，应搭建属地化公司与公司总部的信息化交流平台，并对信息进行动态跟踪和更新。2018年9月，公司出台《项目信息收集与激励管理办法》就是信息化管理的体现，根据收集到的信息，市场部/业务拓展部会指派市场经理与项目进行对接，保证项目信息的持续性和可控性。同时，为了更好的掌握属地国市场动态，除了项目信息外，市场部和业务拓展部也需要各属地化公司能将属地国的相关法律、法规、税务、劳工政策等相关信息通过信息平台及时高效反馈。

商务协作：根据公司项目划分机制，按照“责、权、利”归属方案，明确责、权、利关系。划归属地化公司为投标主体的项目，市场部和业务拓展部会积极配合属地化公司进行前期投标跟踪，可以根据属地公司的需求进行相关项目的报价和条款审核，如有必要可参与协助谈判。划归为市场部和业务拓展部为投标主体的项目，属地化公司要协同市场部和业务拓展部进行属地市场调研，充分发挥整体协同优势。

人员培训：鉴于市场报价和合同条款的科学性、严谨性，市场部可以根据属地公司的需求，有针对性的对其市场开拓人员进行报价体系和商务条款相关知识的培训。

对外宣传：根据公司整体市场开拓管理要求，保证公司对外宣传的统一形象，对外宣传的资料包括PPT介绍、公司宣传册、历年广告等文件，市场部可以根据属地化公司的需求协助整合和分发。

2018年12月14日，公司在尼日利亚阿布贾召开非洲区域属地化经营研讨会，童总在会上用了“经营、人才、机制、信心、梦想”五个关键词来鼓励大家，我借用这五个关键词编写了一段话与大家共勉。

让我们一起在公司领导的正确指导下，深化“经营”理念、注重“人才”培养、运用“机制”举措，以坚如磐石的“信心”、只争朝夕的劲头、坚韧不拔的毅力，做一个有“梦想”的逐梦人！

风劲潮涌，自当扬帆破浪；任重道远，更需策马扬鞭。新时代赋予新使命，新时代要有新作为，公司必将在属地化经营的道路上越走越宽，越走越顺！祝福你们，祝福我们伟大的中材建设！

属地化经营中当地员工管理感悟

公司今年提出了属地化发展的新战略，提出了公司要从走出去转变为走进去，实实在在的让公司在非洲这片土地上扎下根，乃至开出花，结出果。乌干达公司要想真正的实现属地化发展，就离不开当地员工的参与，要想真正的做到将当地员工为我所用，就必须对他们实施有效的管理。

一是依法依规。非洲国家深受殖民统治影响，各类保障雇员权利的法律与国内有很大不同，例如乌干达就有《就业法》、《雇员安全保障法》等一系列的法律法规，在属地化公司开展当地员工招聘事一定要注意搜集当地劳工相关法律，避免因此产生不必要的纠纷。

二是按制度管人、依制度用人。受当地教育程度的限制，当地人的责任意识普遍不强，工作一旦出现问题往往想到的是推脱，而不是承担责任，甚至很多时候，会认为管理者对他不公平是针对他。所以在当地人管理过程中，一定要建立相对完备的管理制度，这样在进行相应的管理和处罚时才能有理有据，才能以理服人保证管理的有效性。

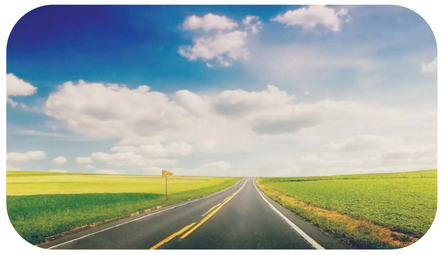
三是明确界限，赏罚分明。由于受当地社会环境和文化因素影响，当地员工普遍不能树立起严瑾的职业精神，无法对职场和个人生活画出明确的界限，一旦与当地员工建立起了朋友关系，就会逐渐的丧失权威，进而无法进行有效的管理，所以在也当地人相处的过程中，一定要明确界限，对于失误要及时纠正，处罚语气要和蔼，但态度一定要坚决。

随着属地化的不断深入，会有越来越多的当地员工加入到中材建设的大家庭当中来，也会逐渐有当地员工走上领导和管理者的岗位上，而中材建设也会因越来越多的当地员工的参与，最终成功转型，成为一个真正的国际化公司。 （中材建设乌干达公司：陈飞飞）

不忘来时路 昂首向远方

——谈属地化经营中的角色创新

中材建设区域经理：姚天海



中材建设有限公司经历了60多年的风风雨雨，已经跻身国际知名的工程建设者名列，世界很多地方都矗立着由他们建设的具有里程碑意义的地标式的现代化大型水泥厂。为保证中材建设长期稳健持续发展，中材建设积极响应中建材集团、中材国际的发展战略，适时提出了全面发展属地化经营战略，这是中材建设又一次高速发展的新起点。相信一个规模适度、待遇优越、事业有成、受人尊重的中材建设不久将会展现在世人面前。

属地化公司经营能否成功，属地化公司的领头人，也就是属地化公司的总经理在属地化经营活动中扮演着重要角色，发挥着关键作用。基于目前公司的现状，大多数属地化公司的总经理都是由原来的项目经理就地转任属地化公司总经理，而绝大多数属地化经营活动的参与者，也是从传统水泥工程承包业务活动中，开始进入对他们而言可能是全新的、不同于以往的多元化的工法和作业中来，多年以来已形成并固化的思维和工法的惯性能否把我们尽快从这天空还是那个天空，国家还是那个国家，一样所熟悉的人们，一样熟悉的生活中唤醒，及时更新过去的理念，迅速转变昨天的思维，干出一番不一样的事业呢？相信每一位属地化公司经营者都在认真思考着。

作为一个在国际工程承包行业工作了多年的老兵，对属地化经营，也有一些思考和建议，我愿与大家分享，供那些日日夜夜辛苦工作在属地最前线，有激情、有冲劲、有章法的年轻管理者和参与者得以借鉴，期待你们能少走弯路，轻装上阵，为公司属地化经营取得成功发挥关键作用。

第一、及时转换角色（对属地化公司管理者说）

从代表公司总部在海外执行某特定项目的项目经理改任公司任命的属地化公司经理，尽管工作的国家没有变化，但工作的内容，经营的目标，都发生了巨大变化。从单一项目执行、项目管理的角色，向一个综合、独立公司的全面经营、全面规划，公司经营治理，全方位，多功能的角色转变。属地化公司的管理者应该及时进入角色，全面分析制定近期、中期和远期的经营规划，迅速展开经营活动，这是属地化公司经营成败的关键一步，能否成功完成角色转换是摆在每一位管理者面前的挑战。

·项目经理在执行既有的项目，重点需要对已经签约的项目进行规划，对项目执行中的关键点、重要时间控制节点及项目里程碑事件的控制，组织相关资源，对项目实施进行管理。但属地化经营，需要对属地化公司的经营和发展进行全面正确的思考和规划，包括公司发展的商业模式，盈利模式，中长期经营发展目标，市场开拓，营销策略，客户关系维护等。特别是属地化公司如何面对生存与发展的挑战？如何尽快融入所在国家和地区？如何快拿项目、多拿订单？如何尽快实现属地化公司的自给自主，自己养活自己并尽快盈利？

简言之，属地化公司运营的那一天起，就意味着属地公司就开始要独立去面对市场，去独立生存，你必须思考如何在一个更大、更新的人生舞台上去实现自己的经营目标。就像一个长大的孩子，你要离开家庭单飞了，尽管公司就像你的衣食父母，还会帮助你，还会支持你，还会关注你，但是你要自己养活自己了，你需要自己考虑你的油盐酱醋，你需要实现你的独立生活价值，不会再等靠父母来安排你的日常起居，也不会长期靠家里来接济你的日常生活了。

试问所有属地化经营的管理者和参与者：面对挑战，我们准备好了吗？准备好以新思维、新理念、新角色投入到新的征程了吗？

第二、深度融入（对属地化公司所有参与者说）

了解属地国家的法律、文化、风土人情，融入当地商业活动，掌握专业协会活动动态，与包括竞争对手、当地华人、普通百姓等广交朋友，全面履行社会责任，建立起自己的友谊网络，这是属地化公司得以长期持续发展的保证。

融入应该是深度的，长期的，不是只停留在表面上的语言哈哈，也不是一时的短视行为或拿来主义，要有策划，要有尊重，要有实际行动，要有长期经营规划。对重要的业务领域，要有长期的规划和考虑。

只有深度融入，才能真正了解属地国家经济发展规划，跟上属地国行业发展方向和节奏，为属地化公司业务发展定位导航。

一杯咖啡，一杯啤酒，一场朋友小聚，是你深度融入的开始，更可能是属地公司经营产生灵感火花的摇篮。

深度融入属地国，要求我们所有参与者要有勇于克服困难的思想准备，要有传承当年前辈们在包括非洲等艰苦国家和地区工作的那种精气神，勇于探险，敢于担当，热爱自己的本质工作，热爱属地化经营的一片热土，热爱这里的一草一木，在异国他乡，阅出一片蓝天，干出一番事业，实现自己的人生价值。

不忘来时路，昂首向远方！让我们一起在属地化经营中牢记时代使命，以青春之我、奋斗之我，为公司稳定、健康、可持续发展做出新的、更大的贡献。

尼日利亚公司属地化经营故事

（一）

2018年11月24日，中材建设尼日利亚公司一行人参加军用岗亭捐赠仪式。捐赠仪式顺利开展，媒体记者齐聚一堂。

当FABCOM总经理胡庆伟被记者问到在企业经营的过程中如何对待尼日利亚当地员工时，他干净利落的回答：“我们是一家人”！简简单单的一句话却道出了属地化经营的真谛，属地化经营过程中不仅仅是聘用当地人、管理形式转变可以一步到位，管理思维的转变却不可能一蹴而就，思维转变是长期的过程，胡庆伟看似简单的话语中却闪烁着属地化经营思想的光芒。FABCOM能发展到如今的规模，离不开企业正确的发展与管理理念，更离不开尼方员工对我公司的信任。尽管我们说着不一样的语言，拥有不一样的文化，但是我们的目标都是相同的，那就是打造高端装备制造企业，形成具有影响力和国际竞争力的企业品牌。

（二）

2018年8月17日，中尼产能投资合作论坛紧锣密鼓地进行，中材建设尼日利亚子公司应邀参加，前期的布展，过程中做好客户记录，后续的客户跟踪，都在有序推进。可在当天下午有了新的插曲，尼日利亚子公司副总经理戴辉在展会上临时被通知需要公司代表上台发言，子公司总经理刘兴旺临时不在，于是委婉回绝了，戴辉心有所思的走了出来，一切都如此安静，戴辉心中却发出呐喊，现在不是在做工程，是在做市场，短短几十秒，他转身迈着坚定的步伐踏入会场走上发言席，面对偌大的会场成百上千的观众，戴辉道出了中材建设尼日利亚子公司的坚持与追求，与当地人一路，提供高品质产品，致力于尼日利亚持续发展。属地化经营做的就是立足当地，扎根当地，以经营的思维做好市场。戴辉看似些许幽默的行为与简单的话语却展现出尼日利亚子公司立志树立属地化经营的典型，打造属地化经营公司品牌形象的信心与决心。

（三）

过去的两年，尼日利亚政治经济形势波谲云诡，财政货币紧缩，汇率波动幅度很大，疟疾横行，突发安全事故等，尼日利亚FABCOM公司的发展乃至生存面临前所未有的严峻挑战。也是过去的两年，FABCOM工厂在公司总部各级领导正确的带领下，牢牢抓住稍纵即逝的机遇，工厂形象大幅提升，培养了很多有用的人才，团队凝聚力和执行力大幅度增强，主要经济技术指标大幅度提高，工厂的硬指标和软实力都实现了从量变到质变的历史性飞跃。

过去的两年，FABCOM工厂增强了抵御市场波动的能力，在品牌上积累了鲜明的技术优势，提升了行业的知名度和话语权，有助于市场的进一步开拓；更在人才上积累了梯队化的专业队伍，年龄层次和专业构成更趋于合理，当地人才的培养经验更加丰富，尤其是在思想上积累了适应工厂自身特点的管理理念和经验。

这两年来主要心得与感受主要在人才培养与市场开拓这两方面体会最深：这两个方面是决定工厂的能否立足的核心，工厂能否发展壮大的核心，所以重要性不言而喻。

A:人才培养

根据公司海外运营管理理念，除主要管理职能外，坚持工人本土化的原则，管理人员本着精简，兼职，在最大限度的锻炼自身情况下，不断提高人员素质及业务水平。目前FABCOM工厂建立起强有力的营销团队与生产团队，目前工厂销售人员及生产一线员工已完全本土化。刚进厂的工人除三级安全教育外，在一些特殊工种上重点进行培训，如铆工、焊工、车工，车辆驾驶等，由中方人员专门培养直至独立操作，合格之后根据技能等级，增加相应薪水，大大调动了当地工人学习的积极性。目前工厂有独立操作能力的技工有电工2名，车工3名，焊工6名，喷砂防腐工人2名，以及剪板机、钻床、冲床、折弯机等合格操作人员若干。工厂考虑长期发展，十分注重人力资源培养。

B：市场的开拓

FABCOM工厂大力推进新的战略转型，主营业务彩石瓦与彩钢板继续保持快速发展的势头，新业务领域进一步拓展：钢结构、机加工、非标及设备制造等多元化业务业务得到进一步提升，行业地位和市场份额逐步上升。

FABCOM工厂，作为公司在海外实体投资的第一个窗口，让我们坚定了信心，在生产中不断探索，在生存中求变化，在变化中谋求发展，不断地做大、做强，致力成为海外产业化发展的一个新的标杆。