

中材建设属地化经营助力公司实现高质量发展

中材建设副总经理：张思才

在过去的六十年，中材建设有限公司走过了从无到有，从小到大的快速成长之路，创建了富有特色的中材建设发展模式，开创了我国建材工业建设领域的历史。上世纪80年代初，率先实现了中国建材工业“走出去”的突破，先后承建第一个国内水泥EPC总承包项目都江堰拉法基水泥厂，第一个由中国企业承建的境外水泥EPC项目多米尼加DOMICEM水泥厂，第一个采用中国大型水泥成套装备的欧洲项目阿尔巴尼亚FK项目，创造了我国建材工业建设领域的一个又一个奇迹。

目前随着全球经济萎缩的持续，水泥工程市场需求增长放缓，项目所在国为了保护本国就业采取的限制措施，国内人力成本、原材料和国际航运价格的不断攀升等原因，传统的优势正在逐渐被削弱，导致中国企业利润空间受到挤压，转变方式迫在眉睫。同时，为了积极贯彻落实集团国际化战略部署，中材建设将进一步扎根属地市场，精耕细作，深化属地化经营，助力公司实现高质量发展。

公司坚持“走出去，站稳脚，塑品牌，创一流”四步走国际化战略，逐步实现由“走出去”国际化向“走进来”属地化经营更高层次发展，在这一过程中，积累如下四方面优势：

1、厚积薄发，有备而来

公司作为“走出去”的排头兵、探路者和领先者，具备研发、设计、制造、物流、工程建设、生产服务完整的业务链，服务领域涉及水泥、电力、钢铁、化工、水务、固废、绿色建材、基础设施等行业，已先后在欧洲、非洲、亚洲、美洲等全球约40个国家成功承建了近80个海外EPC总承包项目。2018年公司销售收入超过40亿元，现有员工接近1000人，拥有一批国际化经

验丰富、懂专业、集成创新能力强的人才，分子公司和驻外机构达到22个，遍布于世界各地。

2、属地经营，理念清晰

坚持属地化经营战略，作为一个成熟的国际工程公司，在项目建设期间，就已经树立在当地长期经营战略思想，做好迎接大发展的思想准备，抓住当下，着眼未来。在属地化经营初期，将进一步充分研究所在国的市场规律和市场前景，研究所在国的发展历史，吸取经验和教训，把握一切可能的机遇，出动出击，创造出较好的属地化经营市场环境。

3、核心能力，果断出击

中国建材集团工程板块在全世界承建312条水泥生产线建设和60多条玻璃生产线，市场占有率65%。公司作为集团工程板块一支非常重要的力量，从2000年初实施“走出去”发展战略，已经在国际市场上积累了丰富的国际经验，因此具有较强的核心竞争力。在机会到来的时候，我们可以用很短的时间作出专业的判断和快速的决定，让我们可以做别人做不到的事情。

4、文化融合，履行责任

中国很多“走出去”的企业由于语言和文化背景不同，不能适应当地气候和风俗习惯，不能与所在国的相关人员交流，更何谈与当地一起工作。中材建设经过多年国际化历程，了解如何尊重当地法律、人文风俗、融入当地社会、履行社会责任。大胆引进当地高级人员参与属地化经营，从当地大学招聘优秀毕业生，充实



到现场管理、设计、经营部门，从当地政府和企业高薪聘请骨干为我所用。加强对外宣传，讲好中国故事，维护国家和公司的良好形象。牢记习总书记要求，“生意做到哪里，就在哪里播下友谊的种子；工程做到哪里，就在哪里树起友谊的丰碑”。

公司按照中国建材集团国际化发展目标和中材国际“十三五”发展规划，坚持“国际化、多元化、产业化”战略引领，明晰发展方向。对于未来属地化公司的发展目标和思路，应该做到经营的多元化、管理的国际化、资源的属地化。

1、经营的多元化

近期利用公司在该国做项目的影响和资源优势，采取灵活多变、贴近当地市场的经营模式，承接一些带有部分设计和供货的小总包工业工程，从传统的水泥工业扩展成为多元化工程领域，项目具有工期短、易管理、收款快、效益好的特点，同时为当地居民创造就业机会，为企业在海外站稳脚跟、扩大市场份额打下良好的基础。二是生产和作业人员属地化，与当地承包商合作，利用他们广泛的社会人脉关系，顺利地推动项目的进展。此举得到当地政府和业主的认可，带动和促进当地中小企业的发展，凸显企业社会责任。

结合属地资源优势和区域特性，加大市场开拓力度，积极开拓有限相关多元业务，如：阿尔及利亚属地化公司签约Biskra综合医院项目。结合公司国际工程管理和属地化市场优势，协同整合国内资源，共同开拓属地多元化市场，如：公司

与沈阳铝镁院战略合作，共同开发铝镁行业国际工程市场。依托属地化公司，在当地投资建厂，如：尼日利亚公司彩石瓦项目、阿尔及利亚积极推进与BC业主合资公司的设立开展钢结构制作加工厂项目。

2、管理的国际化

属地化管理是适应国际市场竞争的客观要求，是实现优化配置，提高效率的重要手段。但实现属地化管理也是一个循序渐进的过程，我们要在与当地国家的交流和磨合中总结思考，建立与属地化经营相适应的组织、制度和队伍，然后逐渐形成策略，不断探寻推进属地化管理的有效途径，加速实现属地化的持续经营，才能使我们的“属地化”的经营道路越走越宽，越走越稳。在实施属地化经营，需要将品牌打出去，不仅要创出国际品牌，还要使品牌在属地化经营中“本土化”。

3、资源的属地化

属地化公司需要在当地市场求生存、求发展，需要面对当地公司的竞争，要想在当地市场立足并取得发展，就需要推行资源的属地化。一是管理人员属地化，尽量聘用当地人员，缩减企业人力成本，同时为当地居民创造就业机会，为企业在海外站稳脚跟、扩大市场份额打下良好的基础。二是生产和作业人员属地化，与当地承包商合作，利用他们广泛的社会人脉关系，顺利地推动项目的进展。此举得到当地政府和业主的认可，带动和促进当地中小企业的发展，凸显企业社会责任。

我们坚信，公司始终以高度的责任心和使命感，走进来、融入当地、扎根下去、造福当地，发挥企业优势，培育品牌，更快地推进属地化经营战略，一定能在“走出去”到“走进来”的历程中书写壮丽篇章。

阿尔及利亚公司组织“2018 年度优秀外籍员工述职表彰”暨中材建设“十大优秀外籍员工”候选人评选活动

2018年12月23日，为积极贯彻落实公司属地化经营战略部署，进一步扎根阿尔及利亚属地市场，深化属地化经营工作，阿尔及利亚公司组织进行了“2018年度分公司优秀外籍员工述职表彰会议”暨公司“十大优秀外籍员工”候选人评选活动。

会议首先公布了荣获“2018年度分公司优秀外籍员工”殊荣的3名外籍员工，分别是会计 Mrs. Hammoudi Zahoua、物 流 主 办 Mr. Aribi Abdellah、商务助理 Mrs. Narbesla Ahlem。此次公司年度优秀外籍员工的评选是根据《阿尔及利亚公司人力资源管理办法》有关外籍员工考核规定，面向阿尔及利亚公司所有外籍员工进行考核，综合考量员工的业绩、突出贡献、团队精神、职业道德和职业素养、对公司企业文化的认同等因素，通过综合绩效评分、部门推荐、阿尔及利亚公司管理团队集体民主评议选出。

会议进入员工述职议程后，获奖3人分别就各自的



责任

工作、对中材建设（英文简称：CBMI）企业文化的认知进行了述职演讲，述职报告和精彩的演讲不断赢得与会员工的掌声。

随后进行了公司“十大优秀外籍员工”候选人评选活动，候选人从3名阿尔及利亚公司年度优秀外籍员工中产生，秉持公平、公正、公开的原则，由阿尔及利亚公司所有员工进行无记名投票，最终物流主办 Mr. Aribi Abdellah 高票当选，将代表阿尔及利亚公司参加“中材建设十大优秀外籍员工”的最终评选。

在热烈的掌声中，阿尔及利亚公司总经理顾进军依次为获奖员工颁发了“2018年度阿尔及利亚公司优秀外籍员工”荣誉证书，并代表阿尔及利亚公司管理团队发言。他首先感谢所有外籍员工2018年的辛勤努力付出，肯定了他们的成绩和贡献。并强调今后所有员工都要进行年度述职，阿国员工绩效考核将同中国员工一样常态

化、制度化；每年将评选3名阿尔及利亚公司年度优秀外籍员工，并从中推选出候选人代表阿尔及利亚公司参加“中材建设十大优秀外籍员工”的评选。他强调，中材建设（英文简称：CBMI）作为一个国际化的公司将长期扎根阿尔及利亚，希望吸引更多优秀的本土人才加入团队，尤其是高级管理人才；也期望以后越来越多的阿籍员工通过自己的努力和成长进入管理团队岗位，阿尔及利亚公司将制定一系列的人才培养计划帮助大家成长。最后，他要求大家在新的一年里再接再厉，勇于担当，共同努力，把阿尔及利亚公司各项工作做的更加出色，把个人梦想寓于中材建设梦想中，携手筑梦，与公司共同发展，共享企业发展成果！

通过此次活动，极大地提升了阿籍员工的企业归属感和荣誉感，激发了大家的积极性，为公司属地化经营增添了一抹亮丽的色彩。

新的一年，阿尔及利亚分公司将积极扎实推进公司属地化经营战略，进一步加强属地化经营管理工作，推动阿尔及利亚公司属地化经营工作在2019年再上新的台阶！

（阿尔及利亚公司）



Sinoma

中材建设报

CBMI CONSTRUCTION CO.,LTD

《中材建设属地化公司经营专刊》第二期

2019年1月16日 星期三 总第406期 <http://www.cbmi.com.cn> 中材建设有限公司主办

属地化经营是发达国家国际工程承包商的通行做法，也是企业国际化向深入发展、更高层次发展的必然途径。2017年5月，中国建材集团曹江林总经理在中材建设阿尔及利亚项目调研时指示“集团工程企业在有条件和市场前景良好的境外市场，要留下精干的经营管理人员、足够的启动资金、适量的工机具，就地转型开展属地化经营”。为此，中材建设积极贯彻落实集团领导指示，结合企业发展实际，经过一年多

来的努力，先后在境外转型成立8个属地化公司，并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。2018年12月13日和12月14日，非洲区域属地化经营研讨会在尼日利亚首都阿布贾举行，公司执行董事兼总经理童来苟、党委书记陈增福、副总经理张思才、副总经理李明、管理团队成員、六位非洲区域属地化公司负责人、公司总部相关职能部门负责人出席会

属地化经营是发达国家国际工程承包商的通行做法，也是企业国际化向深入发展、更高层次发展的必然途径。

议。六位属地公司负责人对目前属地化经营进展进行汇报，参会人员对此进行深入研讨和经验交流，童来苟做出了重要讲话。讲话以“如何做好属地化经营工作”为主题，高度浓缩分享了他对推动企业属地化经营进一步发展的思考。今天把重要讲话分享给大家，相信对于指导工作、增强经营意识、提高经营水平极具意义。

以下是重要讲话：

经营 人才 机制 信心 梦想

——中材建设执行董事、总经理童来苟在非洲区域属地化经营研讨会上的讲话

大家好！今天很高兴来到尼日利亚与各位开非洲区域属地化经营研讨会，但为什么要这个时点和地点召开这个会议，我先和大家分享一下我的三点感受。首先，尼日利亚是中材建设已经耕耘十年的国家，这里实现了公司“国际化、多元化、产业化”战略的贯彻落实，见证了非常好的经营业绩和全体员工健康向上的精神面貌，符合公司属地化经营理念，为属地化经营提供了强力支撑，说明了我们离目标会越来越近；其次，继10月份北京的属地化经营专题会后，马来西亚公司、乌干达公司、尼日利亚FABCOM公司、阿尔及利亚公司、赞比亚公司捷报连连，属地化经营开局良好，大家对属地化经营坚定了信心，在大家共同努力下，我们现在的属地化经营已经有收获，已经有结果，证明了大家把不可能的事情变成可能；最后我们来看看今天开会议的非洲6个属地化公司，还有亚欧美洲的俄罗斯、马来西亚、菲律宾、东帝汶、法国、哥伦比亚，我们不仅要紧跟国家政策和集团战略的变化，还要积极研究全球市场环境，看看哪些区域是能够适合属地化经营的长期发展，判断哪些业务模式是能够适应属地化经营的长期规划，如何进一步做好属地化经营工作就为我们今天会议的主题。

一、非洲区域属地化经营研讨会的会议背景

中国建材集团是一家以水泥业务为主的建材企业，发展以水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的综合性建材和新材料产业投资集团，但工程技术服务业务占集团业务比重不到10%。对外，集团正加快迈向国际产能合作新时代，不仅做全球最大的建材制造商，还要做全球最大的综合技术服务商，确定了“六个1”国际化战略布局；对内，集团实施“格子化管控”，推动企业转变为规范化的市场化运作的企业集团，构筑起实力雄厚的业务平台，经过小两材换股合并后，目前集团正在稳妥推进业务板块整合工作。在此集团大背景下，中材建设作为一个工程公司积极贯彻落实集团战略部署，以属地化经营为载体，深耕境外优势区域和属地市场，在巩固传统EPC工程优势的基础上延伸产业链和多元化发展，抓住产业化新机遇和建材制造新名片，促进公司业务转型，提升国际化水平，提高核心竞争力。

近年来，国际水泥工程承包市场投资项目锐减、竞争异常激烈，整个水泥工程市场呈现以碎片化项目为主的新态势。中材建设传统国际水泥工程高端客户新开工项目数量断崖式下跌，多元化工程项目核心竞争力不强，作为专业化细分的工程总承包商，面临着巨大的市场压力。市场经营是公司求生存、谋发展的根本所系，属地化



童来苟

经营能紧贴市场、紧贴客户，将有效提升公司市场开拓能力和客户服务水平，充分利用属地资源，进一步探索业务发展路径，将“走出去”变成“融进去”，“融进去”变成“可持续”。

面对外部环境的巨大变化和企业自身可持续发展的矛盾日益加剧，公司转型迫在眉睫。公司进行适应性的国际化组织优化变革，实施国际市场属地化经营，加速培育属地化公司造血能力，是释放公司发展动能的主要途径和优先选择，是决定着公司高质量跨越式发展的必由之路。

二、如何做好属地化经营工作

1、前瞻布局，形成先发优势

向市场要空间。属地化经营要选择有市场成长空间的区域。将属地化经营与当地资源、发展急需进行紧密对接，用长期扎根思想进行业务结构的长期规划，实现系统布局、规模经营、集约管理。

向竞争要增量。属地化经营要围绕主要客户、主营业务。积极调研属地市场，尽可能去了解核心客户群的需求，梳理业务模式，提高工程服务的附加值，实现属地化经营的可持续发展。

向属地要效益。属地化经营要致力打造新产业、新业态、新模式，抓住业务转型和产业变革的交汇机遇，力争实现属地化公司三年规划KPI目标，为公司高质量跨越式发展做出重大贡献。

2、新视野，新格局，新思路

水泥主营业务方面通过产业链优势和业务升级，创造、培育增量市场。（1）组建高访团，深度研究海外市场，调研重要、高端客户，梳理水泥工厂运维方案；（2）在能源结构和备件配件等方面创新业务模式，贴近客户需求提高满意度，提升公司在海外水泥市场的美誉度和话语权；

（3）建立非洲区域运营技术人员、专家资源库，按照市场变化和客户需求进行内部调配，提高专业人才的使用频率和效率。

多元工程业务方面利用属地资源优势，拓宽项目获取渠道，深耕市场。在EPC工程的基础上积极探索多元化发展，但要有大格局，紧盯大项目，为多元化大方向上添加倾向选择的砝码。

产业化发展方面通过制订营销策略，构建中高端营销网络，实现规模化经营，占领市场。要紧跟集团战略引领和格子化管控，建材产业一定要追求规模，要做到当地产业垄断。

3、因地制宜，一国一策，注重实效

各属地化公司应在公司的全力支持下，紧密契合所在国实际情况，以及当地市场的开放性、融合度。按照公司发展目标和业务方向，因地制宜，创新经营，打造国别属地化经营模式，稳步推进属地化经营。

三、围绕五个关键词将会议精神落到实处：

“经营”：项目管理者是中材建设最有竞争力、最宝贵的财富，但如何把管理者变成经营者，大家要学习经营思想、要交流经营经验、要通过从业务、角色、思维等方面进行转型来深化经营理念，才能把属地化经营落到实处和提升自身经营水平，把不可能的事情变成可能，把不赚钱的项目做成赚钱的项目。

“人才”：人才的培养、管理、利用对于属地化经营是一个最重要的问题。基于公司属地化经营管理体系需建立员工职业发展通道，明确属地化公司业务发展和员工职业发展蓝图，使个人发展需求和公司发展目标一致；不仅要扩大当地员工的比例，还要实现人才的招聘、培养、考核、激励的属地化管理，为提升属地化公司市场竞争力提供坚强的人才支撑和保障。

“机制”：通过建立“超额利润分红”的激励机制，构建公司干部员工利益和公司效益之间正相关的关系，使公司焕发新的活力；建立“长期扎根海外”的休假机制，发展“家”文化，构筑海外员工与家人的亲情桥梁，增强海外员工的企业归属感。

“信心”：公司各级管理者及属地化公司总经理要深学笃用属地化经营战略，增强信心，全面行成属地化经营共识；强化属地化公司“守土有责”使命担当，认清形势，坚定信心，树立扎根意识、深耕意识。

“梦想”：有梦想的人是幸福的人，大胆设想公司属地化经营的未来，将想法落实到行动，踏实逐梦，梦想一定会成真。（企业发展部 整理）

