

# 參建高鐵香港段積累經驗 海外高端市場闖出新天



香港作為一個開放的經濟體，不僅是國際金融中心，而且在多個專業服務領域的標準都與國際接軌。借助香港「聯通世界」這個得天獨厚的優勢，不少內地企業通過與香港的合作，積累了經驗、充實了自身、開拓了視野，走向世界。參與了廣深港高鐵(香港段)建設的中鐵一局，憑借香港積累了高端市場經驗，成功把業務延伸到新加坡、新西蘭等地。

◆香港文匯報記者 張仕珍 西安報道

◆中鐵一局香港高鐵維保項目鋼軌卸車作業。受訪者供圖

# 中鐵一局：「香港經驗」是內企外闖最佳履歷

2018年9月23日，廣深港高鐵(香港段)正式開通運營，香港高鐵自此併入祖國高鐵網絡。那一天，激動喜悅之情湧上程凱鋒的心頭，令他終身難忘。作為中鐵一局香港公司的總經理，程凱鋒將七年的時光傾注在這個項目，熬了多少個不眠之夜，他已經記不清了。慶幸的是，付出終有回報，由於在香港市場打出了一片天地，中鐵一局在進軍海外高端市場方面喜報頻傳。如今，憑借香港這一國際跳板和積累的經驗，他們的業務已經擴展至新加坡、新西蘭等先進國家，並正向更廣的高端市場延伸。

## 港門檻高 是高端市場練習場

「港澳現在是我們的主陣地，也是我們國際化戰略的一個重要支點。」中鐵一局海外事業部總經理孫高峰在接受香港文匯報記者採訪時表示，自2011年進入香港以來，中鐵一局香港公司從零開始，由小到大，迄今營收已超300億元(人民幣，下同)。憑着在香港積累的高端市場經驗，公司在海外高端市場亦逐漸闖出

新天。作為國家鐵路建設的排頭兵，中鐵一局長期致力於國家基礎設施建設，軌道施工佔據了內地40%以上的份額，經驗豐富，技術先進。從2002年開始，公司將海外作為一個國際化戰略，着手拓展國際市場。「多年來，我們在非洲、南美洲、東南亞等很多地方都嘗試過，有的地方非常失敗，有的地方非常成功。我們現已在25個國家和地區設機構和項目。」孫高峰說。進軍香港市場，源於香港高鐵830項目(廣深港高鐵香港段)帶來的契機。「我們一直在跟蹤香港高鐵建設的信息。2011年，當時香港回歸祖國已經十多年，經濟穩定，法律健全，又是國際金融中心，我們判定，進入香港這一高端市場，必將給企業帶來不一樣的收穫。」孫高峰說，以前公司都是在亞非拉第三世界國家發展，亟需在高端市場學習一下，而香港是最好的選擇。於是，程

凱鋒作為商務人員被派到了香港。然而，香港市場的高門檻，程凱鋒一來就領教了。起初，830項目由香港俊和工程公司、中國中鐵香港公司、澳大利亞昆士蘭工程公司組成三方聯營體，負責管理。中鐵一局作為提供高鐵路施工技術及現場管理的一方，前來施工。但當他們給聯營體上報5個項目人員後，卻只獲批了兩人過關，「為了保護本地勞工利益，香港和各發達經濟體一樣，對外部人員入境工作設置了很高門檻。」與此同時，香港的標準也跟內地完全不一樣，「所以我們到了香港後，都是按照當地的相關要求來做。」程凱鋒說，一開始他們跟着港鐵標準走，但慢慢通過技術交流，很多內地先進的高鐵技術也被港鐵認可，並應用到項目建設

之中。在程凱鋒和團隊的不懈努力下，中鐵一局亦漸漸獲得了港鐵高層的青睞，原本的三方聯營體擴展至四方聯營，中鐵一局持股28%。經過7年多的努力，隨着830項目的圓滿完成，中鐵一局在香港市場首戰告捷。

## 港項目營收佔集團海外市場逾半

由於在香港高鐵830項目中的突出表現，2015年7月，中鐵一局簽約香港水務署10/WSD/14項目，工期5年；不久後，又簽署香港水務署13-xx11供水項目工程。之後，獲得香港地鐵830動態測試服務合同，三項合計3.2億港元。香港市場，就這樣逐步被打開了。剛剛過去的2021年，中鐵一局香港公司營收72億元，佔整個中鐵一局海外市場的逾半江山。作為國際市場的橋頭堡，香港是企業在更大範圍、更廣領域和更高層次上參與國際市場合作競爭、熱身的「賽場」。這一點，中鐵一局深有感觸。2016年6月，中鐵一

局中標新加坡地鐵T302盾構區間和設備房項目；年底，又中標新加坡地鐵T250A鋪軌工程，兩項合計26億元。

## 港管理運作模式 與國際接軌

孫高峰告訴記者，在香港市場的耕耘為公司進軍新加坡市場提供了強力支持。「香港作為一個國際化大都市，其管理運作模式與國際接軌，我們的香港經驗可以較好地複製到其他發達國家。與此同時，我們將在香港公司培養的人才派出去，工作起來也得心應手。」孫高峰說，由於香港跟新加坡管理模式接近，因此投標易中標。「而且香港的業績在英聯邦國家可以加分，我們當時用香港的業績投新加坡的標，就加了2分。」今年恰逢香港回歸祖國25周年，孫高峰表示，隨着粵港澳大灣區建設提速，中鐵一局港澳區域總部亦將以海外體制機制改革為契機，以發展國際貿易為切入點，積極探索多元化經營之路，以多個重點項目建設為香港注入源源不竭的發展動力。

「一開始是跟着港鐵標準走，但慢慢通過技術交流，很多內地先進的高鐵技術也被港鐵認可，並應用到項目建設之中。」

中鐵一局香港公司總經理程凱鋒



「港澳現在是我們的主陣地，也是我們國際化戰略的一個重要支點。」

中鐵一局海外事業部總經理孫高峰



國際化品牌雲集 競爭合作促發展

深耕香港多年，談起中鐵一局在香港的收穫，程凱鋒感觸頗深。「香港集合了眾多的國際品牌商。作為一個高端市場，很多央企都會把香港作為到海外的一個跳板。這裏有很多國際化的大承建商，我們有機會跟他們同台競爭，也有機會跟他們密切合作。」程凱鋒表示，香港在設計諮詢方面的資源亦是不可多得，國際上著名的AECOM、奧雅納，以及寶佳、禮頓等老牌建築企業，都在香港設有公司。「我們跟他們聯合，通過一些項目學習他們的管理和技術；同時，我們也有一些項目跟他們同台競爭，從而找出雙方的差距，縮小差距。」

## 香港也是人才培養搖籃

孫高峰也笑稱，中國被稱為「基建狂魔」，經過在香港市場的摸爬滾打，如今許多公司亦都認為，跟中鐵一局合作就等於減少了一個強有力的競爭對手。「於是，跟我們合作的國際公司越來越多，我們的市場也越來越廣。」

在孫高峰看來，香港同時還是企業人才培養的搖籃。據介紹，中鐵一局從香港高鐵830項目成長起來的一批人員如今已到新加坡扎了根，還有些員工已被提拔為公司的領導層。「我們把香港作為人才培養的『黃埔軍校』，從香港培養各專業優秀人才，再輸送到全球各大區域。」孫高峰告訴記者，香港在管理、金融、法律、設計等方面的優勢明顯，且與全球接軌。公司通過在香港實施項目，學習當地優秀的管理文化、技術、營銷理念和法律知識，每成熟一個員工，就可以向海外項目輸出一個員工。「比如我們在非洲需要提拔一個副總經理，那我們可能就會把香港公司獨當一面成熟的人才派出去。」孫高峰說。據介紹，目前，中鐵一局香港公司管理人員已達130人，施工技術和項目管理人員1,500人左右，其中內地人員佔比不足20%，絕大多數為香港本地員工。



「香港對環保的要求很嚴格，石渣必須粉碎成指定大小，才能丟棄。」

中鐵一局海外事業部副總經理 雒紅衛

## 港基建工程 疫下收入仍可觀

疫情之下，全球經濟受到重創，令許多拓展海外業務的中資企業亦壓力重重。「在這個時候，香港卻起到了壓艙石的作用，有力地保障了我們的海外營業績。」孫高峰告訴記者，原本公司在南亞、東南亞等地的項目比較多，營收佔比較高，但新冠疫情發生之後，不少國家經濟萎縮，人物流動不暢，工作

推進困難。而香港由於經濟實力雄厚，基建工作一直沒有中斷，營業績可觀。疫情凸顯了香港的壓艙石作用，然而，孫高峰亦清醒地認識到，作為一個發達成熟的市場，香港的項目總有一天會下滑，更大的未來在整個大灣區。

## 瞄準大灣區機遇

「國家『十四五』規劃提出，要積極穩妥推進粵港澳大灣區建設，加快基礎設施互聯互通。香港特區政府亦聚焦香港未來發展，提出了『北部都會區』的發展策略。這對於我們來說，無疑迎來了發展的大好機遇。」孫高峰表示，中鐵一局目前已在港大灣區設立了辦公室，未來計劃通過基礎設施互聯互通、「北部都會區」建設等，做大增量，將香港的合作夥伴引領到大灣區的內地城市投資興業，進一步促進兩地融合。

香港環保要求嚴 助內企少走彎路

負責企業海外發展戰略的中鐵一局海外事業部副總經理雒紅衛，曾長期奔波於海外多個國家和地區。談及公司在香港收穫的經驗，雒紅衛表示，香港市場的嚴格對企業開拓其他高端市場起到了很好的引領作用，而令他印象最深的便是環保。

## 施工成本高 但減少隱患

「香港對環保的要求很嚴格。以前我們在內地施工，打隧道時清理的石渣，放到指定地點丟棄就行；而在香港，則要求石渣必須粉碎成指定大小，甚至還要過篩子，才能丟棄。」雒紅衛說，工程施工中遇到有樹木遮擋，香港還會要求給樹木編號，並保證移植成活。「這樣算下來，施工成本肯定就要高很多。」但雒紅衛表示，正是這種嚴格要求讓他們在其他市場少走了許多彎路。比如，公司在新加坡施工時，很多標準都和香港一樣，執行起來就很順暢。「雖然要求很嚴，但我們都做到了。」除了環保，安全亦是重中之重。雒紅衛告訴記者，公司每次在香港投標，至少需要請三四個諮詢，將環保、安全、法律等都考慮到。「這樣雖然投入較大，但後期執行過程中就減少了很多隱患。」雒紅衛稱，對中鐵一局來說，香港是一個非常重要的戰略支點。「在香港，攪活兒不是最重要的，我們更多的是希望借助香港的區位優勢、政策優勢，利用這個信息大通走向更廣的市場。」

## 香港經驗助提升品牌影響力

他並表示，香港經驗近年來亦有力地提升了企業的品牌影響力。「我們經常講海外影響力，但如果僅僅在第三世界國家工作是遠遠不夠的。而香港和新加坡、新西蘭這些高端市場的經驗，恰好給我們的影響力加了分。」



◆中鐵一局香港高鐵維保項目施工現場有砟軌道搗固。受訪者供圖



◆中鐵一局港澳區域總部代表簽署東涌谷新項目合約。受訪者供圖