

## 实施水电“走出去”战略巡礼

# 飘扬在异国上空的“青年文明号”旗帜

——记中国水利电力对外公司菲律宾分公司

周双超

(中国三峡集团工程建设管理局,四川成都 610042)

**摘要:**严峻的局势面前,重新组建的中水电公司菲律宾分公司知难而进,硬是从零开始重新打进菲律宾市场,并迅速取得了新项目,成功地站稳了菲律宾市场。在业务发展的同时,中水公司的人才队伍也在迅速成长。艰苦的环境和挑战性的工作造就出一批有良好的团队精神,懂外语、懂工程、懂管理的复合型年轻人才团队。目前中水电公司菲律宾分公司已经形成了一套完整的、系统的资格审查和编、投标的班子,在执行现有项目的同时,陆续通过了很多的项目资格审查并参与投标,保证了后续项目的获得,使得菲律宾分公司实现了滚动发展的良性循环。

**关键词:**中水电公司;达非律宾;困境;样板;青年文明号

**中图分类号:**TV7;I253

**文献标识码:** D

**文章编号:**1001-2184(2012)02-0252-04

我们到达菲律宾首都马尼拉是晚上,天气有些闷热。在机场候机时,中国水利电力对外公司副书记高峰就告诉我们,马尼拉机场被网络评为全球最糟糕的十大机场候机厅之一。果然,一出机场,混乱而狭小的停车场让人感觉来到国内某处长途汽车站,但是我们的情绪马上被中国水利电力对外公司(以下简称中水电公司)菲律宾分公司人员的热情代替。已等候多时的菲律宾分公司人员像迎接许久未见面的亲人一样迎接我们。到达由菲律宾分公司人员事先联系的宾馆,想不到迎接我们的不是彬彬有礼的宾馆服务员,而是荷枪实弹全副武装的宾馆保安人员。他们要对入住宾馆的客人行李进行严格的安全检查。对于初次来菲律宾的人来说,真有点不习惯。菲律宾分公司经理丁家仁介绍,由于菲律宾是一个私人可以自由拥有枪支且民间枪械泛滥的国家,所以,进入所有公共场所都要进行安检,这正是为入住客人的安全考虑。

我的采访主题也明确了:在菲律宾这个安全、政治和经济风险随时存在的国家,中国长江三峡集团中水电公司的海外员工是怎样规避风险,创造出良好业绩的呢?

### 从困境中走出来的中水电菲律宾分公司

中水电公司最早进入菲律宾市场应该从1995年算起。后来,因“水电分家”,原来的公司分成了两家公司。中水电公司虽然继承了公司的名称,但是要重新注册,阻力重重;而原来获得的市场份额也随着以前公司的主要负责人一起划归到另一家公司,留下来的中水电公司人对市场、环境了解不多,情况不明;公司内部经营也出现一些波折,资金异常紧张,人才严重不足。而就在此时,刚刚备受“水电分家”煎熬的中水电公司又遇上了1997年的东南亚金融危机。

严峻的局势面前,重新组建的中水电公司菲律宾分公司知难而进,硬是从零开始重新打进菲律宾市场,并迅速取得了新项目,成功地站稳了菲律宾市场。

然而,从2006年开始,菲律宾市场发生了很多不利的变化,国际机构出资的项目大幅度减少,而中菲经贸合作又受到政治原因的干扰,中资信贷项目纷纷下马,整个市场萎缩严重,各中资承包公司均陷入一个低潮期。从2006~2008年三年间,中水电公司菲律宾分公司没有获得一个新项目,中短期内缺乏合适的追踪项目和投标项目,中水电公司在菲律宾市场发展再度处于一个极为危

收稿日期:2012-04-05

险的境地:在建项目逐一竣工,如果继续吃老本,一两年后就没有任何项目,届时将面临市场取舍的问题。

2008年12月,就在中水电公司菲律宾市场处于低谷的关键时刻,丁家仁被任命为菲律宾分公司经理。他迅速改变了该市场三年多没有新项目的窘境,拿到了公司在该地区的第一个信贷项目——大马尼拉供水项目,为公司在菲律宾的继续发展和转型奠定了基础。并继续在现汇承包项目市场连续斩获了帮帮河三期二标项目、世行公路改造二期项目,短短一年多的时间,公司所拿的合同额超出过去10年的合同额,中水电公司在菲律宾市场再创辉煌。

迄今为止,菲律宾分公司已经获得了14个大中型基建项目,工程领域已经从水利专业扩展到桥梁、道路等;项目地域范围已经从刚刚起步时的马尼拉周边地区扩展到菲国全境,遍布于吕宋、维萨亚和棉兰老三大块,成为菲律宾地区拥有极高知名度和良好声誉的大型国际工程公司。菲律宾分公司累计完成合同额三亿多美元,累计上缴管理费和利润总额在4000万美元以上,为公司的发展做出了一定的贡献。

### 中国水利水电技术的菲律宾样板

其实,从大环境来说,菲律宾的投资环境不甚理想。这里,外来投资较少,税务负担较重社会治安环境不稳定,劳资纠纷频传,政府效率低下、基础设施不完善等等不利条件导致中水电公司菲律宾分公司在这里的经营发展随时面临挑战。而且,菲律宾市场有一个特点,项目合同额都不大,即使有稍具规模的项目,业主也要把项目切成很多标段分别招标,超过2000万美元项目就已经是大项目了。就是在这样的市场条件下,中水电公司菲律宾分公司一步步通过大型EPC总承包项目、中方信贷项目,努力走向产业链的高端,实现中国三峡集团公司海外发展战略。2009年,中水电公司菲律宾分公司成功获得中方优惠买方信贷资金出资的大马尼拉供水项目,合同金额达到了1.12亿美元。

中国有句俗语“没有金刚钻别揽瓷器活”,他们靠什么赢得这个菲律宾“巨型”项目呢?这支队伍所代表的中国水利水电先进的施工技术和综合实力让他们在菲律宾市场声誉鹊起。

大马尼拉供水项目,顾名思义,就是为解决菲律宾首都大马尼拉地区的供水工程,因为水源来自距离马尼拉约30多公里的安嘎特水库,也叫安嘎特供水与管道改造二期工程(简称“安嘎特项目”)。

水库通过5条管线输送,每天供应大马尼拉市400万立方米水。这些管线早已建成,但是因为年久失修及工程质量不合格等原因达不到供水能力。特别是承担输水总量一半水量的第5号管线漏水严重,漏水量达到每天40~60万立方米。

为解决这一问题,当地业主筹划再修建一条管线,即6号管线。工程分为两个阶段实施:第一阶段,在因漏水停用的5.5公里长的第5号管线平行修建6号管线一期,完工后的6号管线一期和5号管线漏水情况较好的其它部分串联输水;第二阶段,修建6号管线的剩余10公里,同时维修5号管线因漏水停用的5.5公里,工程完工后,5号和6号管线各自独立输水。这项工程将大大增加对马尼拉的供水能力,加强马尼拉供水的保障性,使其它老管线的维修成为可能,是当地人民和政府都非常关心的民生工程。

设计总长度为2065米的第六号隧洞是大马尼拉供水项目最长的一段隧洞,也是控制整个项目的最大难点和关键线路。供水隧道从正在通水的两条供水管线之间穿过,平均距离不足5米,平均埋深仅20多米,整个管线基本处于浅表冲积层地带,地质条件极其恶劣,而且在施工过程中不得对正在通水的管线和地表建筑产生影响,只能采用非爆破式开挖。在几乎没有成功经验和先例借鉴的情况下,项目部采用悬臂式掘进机施工,克服了围岩破碎、漏水严重、多次塌方等一系列客观困难,不仅比计划工期提前了近三个月实现贯通,并且实现了“零安全事故,零质量事故”的“双零”目标,为项目实现提前竣工奠定了坚实的基础。

内行人都知道,修复改造旧工程往往比新建工程面临更多挑战。大直径混凝土供水管道漏水修复国内外很少有成功经验可借鉴,在对5号管线修复过程中,他们克服钢管变形、空鼓漏水等难题,成功采用薄钢衬壁后注浆技术修复大直径管道漏水,填补了国内外管道修复技术的空白,该项目已申报发明专利和科技成果。

中水电公司菲律宾分公司在承建大马尼拉供

水项目不到一年时间内,就发表论文5篇,申报科技成果2项,技术发明专利6项,施工工法2个,他们用实力树立了中国水利水电施工技术在菲律宾的样板。

### 一个中国经理的成长经历

一个成功的项目,离不开一个团队的成功运作,而一个团队实力得到充分发挥,需要一个好的领队。丁家仁就是这支队伍的领头羊。这位曾两度曾获得中水电公司“先进管理者”荣誉称号,又获得中国三峡集团公司优秀共产党员荣誉称号的中国经理人,走过了一条怎样的成长之路。

1999年7月,丁家仁从清华大学水利水电工程系毕业后,进入中国水利电力对外公司国际工程承包领域。1999年9月份,刚到公司不久的丁家仁就被派遣到公司水电分家后在菲律宾的第一个项目一帮帮河一期项目。丁家仁从最基层开始做起,在实践中摸爬滚打,测量、结算、设计、合同管理、施工管理等多个工种,项目管理的各个环节,都有了全方位了解。凭着深厚的知识功底,认真负责、踏实肯干、善于钻研的个性,迅速成长为一名合格的项目经理和优秀的管理者。

丁家仁被短期抽调到菲律宾分公司几个月后,参与了十几个项目的资审和投标工作,大多获得成功。其中,丁家仁同志作为投标总协调人主持了帮帮二期三个项目的资审和投标工作,并顺利地赢得了其中的两个项目,这两个项目成为当时菲律宾分公司的主力项目。然后,又在公司指导下制定了帮帮二期项目的分包方案并主持具体谈判,实现了良好的经营效益,“初出茅庐”的丁家仁便展现了高超的方案设计技巧和谈判策略。2003年初,参加工作仅三年多、年仅26岁的丁家仁被公司任命为阿古山河防洪项目经理,成为公司最年轻的项目经理。

然而,这副担子并不轻松。

该项目是中水电公司菲律宾分公司在菲律宾棉南老岛地区的第一个自营项目,为了打进棉南老岛,找到市场发展的立足点,公司以比标底低20%的低价夺标,经营风险很大。更为不利的是,在实际运营中,又出现了降雨频繁、潮汐影响大、地下水位高、基础极度软弱、设计缺陷、施工材料匮乏、安全问题多等等在投标中无法预料的不利因素,由此极可能导致项目不仅无法实现持平,还

将有大量的亏损;更严重的是,项目将无法按时完工,拖期几乎不可避免。

凭着一股初生牛犊不怕虎的拼搏精神,丁家仁没有辜负公司的信任,带领着自己的团队,创造性地将国际工程索赔理论与当地市场特点相衔接,以优异的成绩报答了各级领导对这个年轻团队的信任。这个项目也成为当时菲律宾分公司的样板项目,一个原合同额仅1230万美元、预期将有大量的亏损、几乎无法按时完工的项目,在以他为首的项目班子的领导下,彻底扭转了项目局势,最终营业额超过2200万美元,不但没有亏损,反而以一流的管理创造了一流的效益,向公司上缴管理费和利润超过800万美元。该项目的成功使菲律宾分公司走过了最艰难、最困苦的翻身期,巩固了市场。

### “核子裂变效应”与青年文明号

菲律宾分公司经历风风雨雨,取得了可喜的成绩,这一切靠的是人。在这些人的背后,又有多少鲜为人知的故事。他们不仅需要努力克服各种恶劣的自然条件,而且时常面对菲律宾国内政治局势的动荡、治安环境的恶化、反政府武装的勒索等各种阴影,同时不得不压抑自己对家庭、对亲情的无尽思念。

男人是家里的顶梁柱,但对身在海外他们,家庭的这个支柱只能由妻子一个人顶替,对此,菲律宾分公司副总经理王风涛无奈地说:“老人生病、孩子教育、房屋装修,家里的所有事情都没我们什么事”。这位开朗的东北汉子对家庭最愧疚的是对孩子的培养上。他说,八岁的儿子由于长时间跟着母亲和老人生活,见到陌生人就躲闪,不像个男孩子样。

由于工作性质的关系,他们尽不到对家庭的责任,他们只能把对家庭的责任转换到工作中。总工程师张雪峰说,要是在国外不好好干出业绩来,就更对不起在家为自己作出牺牲的妻儿老小。他们明白,在国内,市场可以通过上级指令和政策环境获取,而在国外,一切都必须通过市场挣得。

海外的人员都堪称复合型人才,往往一个人身兼数职。他们要了解当地法律税收政策,风俗民情,在符合公司制度,符合当地办事常理下开展工作。他们深知,他们虽然只是几十个人,但走出国门,他们就代表了中国企业,要承担起中国对外

形象的责任。

人才的培养在公司的发展中起着至关重要的作用。菲律宾分公司创建之初,他们就对人才培养作出规划,即每干完一个项目要造就几个人才;每拿到一个新项目,只要从一个完工或在建的老项目中抽调两三个人过去,马上就可以顺利地实施项目。这样就可以做到在事业发展的同时,队伍得到锻炼,而年轻人的成长又促进事业的发展,他们称之为“核子裂变效应”

在业务发展的同时,中水公司的人才队伍也在迅速成长。艰苦的环境和挑战性的工作造就出一批有良好的团队精神,懂外语、懂工程、懂管理的复合型年轻人才团队。近几年来,从菲律宾分公司走出去的部门中层干部有姚飞雄、丁家仁、蒋

晓华、陈仲毅、张丽敏、陈惠军、刘立民、李梦琴、张心林等;庞强、王风涛、祁雪春、张雪峰、刘建鹏、曹伟等也分别成为公司驻外机构或重点项目的经理或副经理。这些奋战在各个战线的中坚力量,成为公司发展的财富。

2010年,在中水电公司并入中国三峡总公司后的第一年,菲律宾分公司就获得了三峡总公司“青年文明号”称号。

目前中水电公司菲律宾分公司已经形成了一套完整的、系统的资格审查和编、投标的班子,在执行现有项目的同时,陆续通过了很多的项目资格审查并参与投标,保证了后续项目的获得,使得菲律宾分公司实现了滚动发展的良性循环。

(责任编辑:卓政昌)

## 国电大渡河公司推进梯级水电站智能化建设

4月17日,国电大渡河流域水电开发公司启动了《大渡河流域电站智能调度探索规划(草案)》的编写,标志着该公司沿着水电站智能化建设的方向迈出了一大步。大渡河流域电站智能调度是基于电网智能化建设情况下,对流域化水电站集群的调度方式,可实现流域水能资源最大化利用,有效降低生产成本,改善电站与电网的协同响应,大幅度提高生产效益。目前,智能调度相关探索已经正式启动,预计2014年进入实施。

### 金沙江金沙水电站可行性研究阶段坝址比选及枢纽布置格局专题报告咨询会议在北京召开

4月16~17日,中国水利水电建设工程咨询公司在北京主持召开了金沙江金沙水电站可行性研究阶段坝址比选及枢纽布置格局专题报告咨询会议。金沙水电站位于金沙江干流攀枝花河段上,坝址位于攀枝花市西区。根据已经审批的《金沙江攀枝花河段水电规划报告》,金沙江攀枝花河段按金沙、银江两级开发,金沙水电站上游与观音岩水电站衔接,下接银江水电站。金沙水电站工程主要任务为发电,坝址控制流域面积25.89万平方公里,水库正常蓄水位1022米,初选电站装机容量52万千瓦,多年平均发电量23.59亿千瓦时。

### 中国电建投资建设的毛尔盖水电站全部投产发电

4月12日21时,由中国电建集团投资建设的藏区最大水电站——四川毛尔盖水电站3号机组顺利完成72小时试运行,无缝交接直接投入商业运行。毛尔盖水电站位于四川省阿坝藏族羌族自治州黑水县境内,是黑水河干流水电规划“二库五级”开发方案的第三个梯级电站。拦河大坝为砾石土心墙坝,坝高147米,库容5.35亿立方米,列同类型大坝世界第三;引水隧洞全长16.15公里,直径9米;调压井井深175米,直径22米,列亚洲第一。电站装设3台单机容量14万千瓦的水轮发电机组,总装机43.2万千瓦,年发电量17.17亿千瓦时。

### 华能龙开口水电站水轮机调速系统通过出厂验收

4月11~12日,南瑞水电公司承担的华能龙开口水电站水轮机调速系统设备通过出厂验收。验收组专家听取南瑞水电公司项目汇报,对水电站首套调速系统工程设备进行了试验验证,详细记录了各项试验数据,认为龙开口水电站调速系统工程设备各项见证试验动作正确可靠、功能满足相关技术合同要求,一致同意通过验收。龙开口水电站位于金沙江中游、云南大理州与丽江地区交界的鹤庆县中江乡龙开口村河段,是金沙江中游河段规划的8个梯级电站中的第6级,上接金安桥水电站,下邻鲁地拉水电站。电站总装机容量5×36万千瓦,多年平均年发电量约82.70亿千瓦时。

### 脚基坪水电站3台机组全部投产发电

4月11日11时50分,脚基坪水电站1号机组顺利通过72小时带负荷试运行,正式投入商业运营。至此,由大渡河检修公司独立承担安装任务的脚基坪水电站3台机组全部投产发电,这也是大渡河检修公司继马尔康太阳河水电站之后,独立完成的第二座水电站安装工程。脚基坪水电站位于四川省雅安市天全县青石乡境内,是天全县“十五”规划和全县重点发展的项目,电站安装3台机组,总装机容量7.2万千瓦。