

2014年年尾,中国企业的海外征程,戏剧化得令国人瞩目。

先是传出中国铁建中标墨西哥高铁项目,没两天,墨西哥官方单方面宣布废标。

2014年11月20日,又有消息从尼日利亚传来,中国铁建成功签约119.7亿美元的铁路大单。

剧情跌宕反转,观者如坠云雾,只有内行人才知道各种玄奥。在政治环境、社会环境双重作用下,拓展海外市场并不是单纯的经济行为。文化背景的不同,政治因素的差异,法律乃至社会等诸多因素的迥异,都令这种戏剧化成为“正常现象”。

刘桂根太理解这种跌宕的感觉。由中信建设牵头,40多家中国联合单位,集合了上万中国工人,完成上百亿美元产值……7年的时间里,作为中信建设非洲区总经理,他在异国他乡所经历的艰难与反转,即便用跌宕来形容也太过轻飘。

2014年9月30日,北京亦庄。中信建设非洲区北京办事处的办公楼里,又一批新入职员工即将远赴安哥拉。在欢快的送行酒会尾声,刘桂根起头,众人合唱起那首《祖国不会忘记》。人群中,有人泪光闪动。

这一幕,在旁观的局外人看来,情绪来得难免夸张。像极了一群人自我情绪的麻醉,明明只是一家公司,何以担起了与祖国相关的宏大叙事?然而,如果把7年寻路

就在洪波决定动身回国的前夕,安哥拉重建委传话,多斯桑托斯总统希望与洪波就K.K.一期重建项目进行再一次会晤。

或许是洪波最终的表态打动了非洲兄弟,或许是这个连一个钉子、一袋水泥都要从海外进口的国家,需要依靠“中国制造和中国速度”让刚刚经历战乱的民众尽快看到政府改善民生的诚意,最终,安哥拉方面改变了主意,近40亿美元的K.K.新城项目归属中信建设。

你瞧,故事的发展就是如此任性。好戏,开始了。

第二课

掌控与非控

7年前,军人出身的刘桂根第一次听说安哥拉的时候,对这个地处非洲中部比邻大西洋的国家,还没什么细致的概念。

当时的刘桂根,转业后一直从事工程建筑行业20多年,最辉煌的业绩是“干过鸟巢”。

中国工程建筑企业是最早走出国门的一批公司。尽管依靠着国内廉价劳动力的竞争优势,但折戟海外的建筑企业案例,依然让人触目。

“干海外工程,一是新鲜,二是充满变数。同样是卖建筑材料,这里钢筋论根儿,水泥石论堆儿,完全是另外一个逻辑。”刘桂根坐在安哥拉K.K.新城营地的办公楼

第三课

“非中国人建造”

尴尬的一幕,发生在2008年。其时,K.K.一期住宅建设项目刚刚开工。

和业主开完会,刘桂根乘车返回营地,葡语翻译夏日坐在副驾驶座。忽然,夏日念起窗外掠过的一句广告词——“本小区非中国人建造”。

那是一个由巴西人建造的高档别墅区的广告牌,矗立在首都罗安达的街头。

一瞬间,满车静默,满车尴尬。坐在车上的非洲区副总经理方江生回忆说,自己一个学工程的博士,当时感觉就像被人扇了一巴掌。

重建中的安哥拉市场庞大,太多的华人企业趋利而来。过去几年,受限于掌控人力、材料等复杂因素的能力,这些施工单位干出的烂尾楼和豆腐渣工程,在安哥拉甚至整个非洲造成了恶劣影响,进而影响到中国人和中国企业的海外形象。

“本小区非中国人建造”——罗安达街头的这句广告词,第一次灌进刘桂根的耳朵里时,他沉默。但从此,这句话却成为他心底的痛点。在中信建设非洲区的会议上,在40多家合作伙伴组成的“联合舰队”工作会议上,在新员工入职会上,他一遍又一遍讲起这个故事,也在听者心中敲响警钟。

在海外,企业是国家形象具体的组成部分,它既是国家形象的载体,又是国家形象的延伸。在接受记者采访时,中国驻安哥拉大使高克祥这样评价:“把项目当成项目做,还是把项目当成市场做,中信建设做出了正确的选择。深植一方,要的就是这种长远的目光。”

高克祥一头白发,出任过多个国家的特命全权大使,2015年即将退休。长期的驻外阅历,他见过太多中国企业的海外发展因过于短视、与当地文化难以融合,而丧失了进一步开拓市场的机会。惋惜之余,他希望更多中信建设这样的企业,为中国树立起更正面的国际形象。很有意思的是,远在安哥拉的K.K.一期住宅项目,荣获了2012年中国建筑业最高奖项——鲁班奖。颁奖那天,K.K.新城市长以色列专程赶到北京领奖,多斯桑托斯总统更是把K.K.新城赞誉“战后的一颗明珠”,成为非洲各国政要访问安哥拉时,重要的参观项目。

今天的罗安达街头,那块写着“本小区非中国人建造”的广告牌,已经悄然撤掉。

第四课

开放与融合

7年,5万多套住宅。整个施工过程中,中信建设组建起的“联合舰队”,先后把上万中国工人带到安哥拉。

不过,在安哥拉逐渐收紧劳工签证发放的背景下,更多地雇用安哥拉工人,为当地人民提供就业机会,成

责与安哥拉政府、业主的关系维护等外事工作。在他看来,学会欧洲范儿思维和欧式礼仪,才能在彼此交往中建立畅通的交流。

“安哥拉人的家庭观念很强,无法理解中国人这种两地分居的状态。”曾红杰说,“他们的态度很鲜明,主要是不接受和不欣赏,这其实是价值观的差异。”

个体与集体。个人与国家。在中国式发展的成功背景下,究竟是驻地国文化颠覆海外中国人传统思维,还是中国文化顽固地让世界接受,这种文化的无形博弈似乎变得有点复杂。

然而,刘桂根已经下定了决心,在中信建设非洲区的团队中,外籍员工的比例应该占有更大比例。

这,更像是用行动做出了选择。

第五课

公益怎么做

2014年5月,李克强总理访问安哥拉,专门听取中信建设的汇报。

刘桂根做了10分钟专题发言。李克强评价说:“中信建设的联合舰队,让中国企业抱团出海,这样的模式很好。”

尽管行程紧张,李克强总理还是兴致勃勃地为中信建设在罗安达建设的百年职校揭牌。

参观学校时,总理轻声地询问:“中信建设在安哥拉还做了很多公益活动,是吗?”

陪同人员回答:“是的,总理,我们还赞助建设了安哥拉第一所孔子学院,资助了安哥拉的乒乓球、沙滩排球、拳击等体育项目。”

总理赞赏地笑了:“哦,非常好,非常好!”

在刘桂根看来,李克强总理的揭牌之举寓意深长,是对中资企业的海外公益事业的肯定。

百年职校是一所旨在为安哥拉培养技工人才的免费公益学校。听说中信建设要自己出钱做这件事,很多人表示难以理解,弄不明白在海外这样撒钱图的是什么。

每逢这样的时候,刘桂根总是这样回答:“这是一种道德啊。”

回忆起前期申请办学的过程,中信建设非洲区公益事业部部长王晶幽默地形容为“想起来全是泪”。

“办学校需要资质,申请许可证的过程难上加难。”王晶吃了太多的闭门羹,像皮球一样被一个部门踢到另一个部门。这个性格爽快的新疆妹子急了:“自己见不到人,咱就上门去堵。只要坚持,我就不信好事做不成!”

奇迹发生了。从动议建校到拿到资质,从盖起校舍到总理揭牌,所有的一切在两个多月时间里完成了。中国人的坚持,最终赢得了安哥拉人的理解,收获的是一份意外惊喜。

在百年职校的具体运作中,同时兼任学校校长的中信建设非洲区党委副书记崔继铭深切地体会到文化差异的存在。安哥拉的学生对学校有意见,别管多么尖锐,都会特别直接地提出来。那些招聘来的安哥拉籍老师,在适应中信建设制定的职校管理规则过程中,同样遭遇着文化差异的挑战。

2014年10月以来,职校先后有两位老师提出辞职。他们的理由是,感觉被管理和被要求的事情太多了,不知道“我”的价值。

中国人强调纪律性,安哥拉人却要自由。一所职校,即便提供了全免费的上学条件和高薪的薪资待遇,都依然在文化的冲突中产生隔阂。“好事不好做啊。”崔继铭被学校近来此起彼伏的“风波”弄得有点疲惫。

有一次,中信建设想要给安哥拉捐赠一批家电,意外的是,被安哥拉政府拒绝了。“我们不知道怎么分配这些电器,这样很容易引来不公的指责。”一位安哥拉政要这样解释。

“我们好心办的事,人家真的未必能接受。这里面有办好事的方式方法,也有文化差异之下的价值观不同,很难,这就要求我们做事更要细心周到。”崔继铭深有感触地说。

文化的交流是双向的,理解也建立在彼此的了解之上。除了打造百年职校,中信建设还赞助安哥拉乒乓球运动员到中国学习,选派安哥拉农业人员到新疆进行深造,刘桂根希望,在中国企业为适应安哥拉而改变自己的同时,也能为对方提供更多了解中国的机会。

尾声

刘桂根非常喜欢南非一家电视台来马兰农场项目拍纪录片时用的名字——与非洲共赢。

对中信建设来说,他们走上的这条非洲之路,最终就是要与非洲共赢。

安哥拉是这一切的开始,还好,头儿起得还算漂亮。

中信建设非洲区在肯尼亚的办事处蛰伏许久,2015年将迎来具体项目落地开工。此前,刘桂根密集考察了喀麦隆、刚果布、埃塞俄比亚、尼日利亚、苏丹、卢旺达、肯尼亚、纳米比亚8个非洲国家,并与非洲住房融资联盟、世界银行下设的国际金融公司密切接触,试图在投资和融资领域内有所收获。

这或许是中信企业海外发展最好的时光。自2013年以来,我国提出“一带一路”、中巴和孟中印缅经济走廊、461中非合作框架等一系列战略构想,企业“走出去”“热浪滚滚”。而这,或许也是中国企业即将迎来的真正考验。正如中信建设董事长洪波所言,“企业要走出去,更要融进去。法律、风俗、文化、语言,都是一道一道的坎要企业去跨越。而维护中国形象,更是建立这些跨越问题之上的一把手。”

7年多来,军旅生涯在刘桂根身上烙刻的印记,在中信建设拓展非洲市场的进程中时有所现。7年里,他没有一个春节在国内家里度过,同时也这样要求所有联合单位的一把手。

但是,刘桂根现在希望做到的是,在个体的小团圆与公司的大家庭间,能够给员工更多的有关小团圆的“慈悲”。

中信建设带领着40多家联合单位,在100多亿美元的合同额里,能够获得多大的利益,已经不再是他们追求的唯一目标。在自我完善的一课又一课蜕变中,一个公司盈利并赢得尊敬的故事,成就了一次中资企业海外拓展的自我革命,写就一段关于国家荣誉的故事。

特稿 55

寻路非洲

■本报记者 李瑾

起初,这个故事只与一家公司能否在陌生国度干出一项漂亮工程有关。之后,生意之外的竞争、合作、沟通、融合,一份关乎民族荣誉的责任悄然生长。当“走出去”成为国家战略,国家总理被誉为中国装备的超级“推销员”,这个故事中主角的蜕变,必然会成为走出国门的中资企业共同的命题。这条自我革命之路,更是关乎国家荣誉的捍卫之路……



在工地,中国工人与安哥拉工人已经成为了兄弟。本报记者 李瑾摄

非洲的剧幕徐徐展开,一切都变得如此合理。

第一课

反转的剧情

金钱是有味道的。12年前的2002年,非洲国家安哥拉,刚刚停止持续27年的内战。

原本种植咖啡、玉米的大片土地,因为战事而荒废。田荒了,人也荒了,什么都不会生产,真的是一片原始之地——北部,大片茂密的雨林。中部,岩石荒山上寸草不生。再往南,大西洋平静得连一点风暴都没有,甚至连一滴雨水都吝啬赐予这片土地,听任人们在荒漠的贫瘠中挣扎。

还好,安哥拉人找到了石油。在北部卡宾达、索约地区,优质的黑色黄金源源不断地成为供养这个国家2600万人口最主要的支柱性来源。

在安哥拉首都罗安达,车辆走着走着,就能看到写满汉字的招牌。从售卖机械设备,到医院广告,这些都透露着同样的信息:这是块“淘金”之地。2004年,改善罗安达民众住房条件的K.K.新城项目开始酝酿,正在拓展海外市场的中资企业闻讯跟进,中信建设首当其冲。

然而,由于政治因素的波动,K.K.新城项目一度搁浅,拖至2007年才艰难重启。当中信建设与安哥拉方面不断谈判和磋商时,作为竞标方案组员的刘桂根在国内开始参与项目前期准备工作。在他有关项目谈判的回忆讲述里,发生在安哥拉的剧情大反转,几乎就跟墨西哥高铁事件一样。

K.K.新城项目进入最后的竞标阶段,中信建设董事长洪波带着最有把握的方案和满满的希望赶到安哥拉。然而,迎接她的是安哥拉重建委冰冷的通知——很遗憾,由于竞标价格高于巴西公司的报价6.35亿美元,无法与中国公司签约。

是啊,你凭啥要多要6.35亿美元?依据项目的工程量、工期要求和安哥拉一切物资都需要海外进口的现实,而中信建设背靠国内强大的基建材料产能以及过硬的技术和吃苦耐劳的中国人,“我们能做”,这就是6.35亿美元的依据。

洪波内心不甘,因为她和她的团队已经为K.K.新城项目努力了4年时间。抑制着内心的失望,她大地方表态:“中信建设的报价包含安哥拉建设港口、道路等配套设施的费用,也包括成立培训学校和为当地培训技术人员等内容。尽管没有中标,但我们愿意将前期的调研设计资料完整地无偿贡献给安哥拉方面,也愿意对K.K.新城项目随时提供免费技术支持。”

友谊与诚意,让剧情悄然反转。

里,这样回忆着往事。这个高个子的江苏男人,喜欢在事业上为自己找到一个又一个挑战。“总是对没干过的事情,有一种欲望。”

无论如何,一个未知好坏的机会还是出现了。在一片荒野之地,要在38个月内建起2万套公寓住宅,24座幼儿园,9座小学和8座中学,还有包括自来水厂、污水处理厂、变电站在内的331万平方米基础设施。“放到国内,这些活儿根本没难度。但在安哥拉,问题就太多了。”刘桂根说。

工期紧迫,单说工程材料和人员生活安置,就是头一件棘手的问题。从一袋水泥到大型机械设备,从项目管理人员到一线施工工人,所有的施工要素,都要从中国调集而来。

更艰难的是,一旦涉及到与安哥拉方面的合作,不可控的因素随时可能出现。2008年,第一艘满载工程物资的货轮已经从中国起航,负责通关手续的包一光准备好了商业发票、装箱单、提单等所有材料,依照合同约定提交给安哥拉军办重建委。

“正常的流程是,军办重建委转给商务部,经由商务部批准后再交给海关,物资才能入境。”原本以为简单的流程,却耗了整整一个月。无奈之下,包一光只好每天准时去各个部门催问——将军签字了吗?材料交给商务部了吗?是不是到海关了?

那段时间到底受了多少冷眼,包一光已经回忆不清楚了。留在这个40多岁男人心里的,只有急迫再急迫的纠结,“心里只想赶紧把事情办完”。

当时,货船在安哥拉停靠的码头很小,用来堆货的货场也很小。K.K.地块里,大批的施工队伍等着材料进场,偏偏一船物资就要卸上15~20天。物流合作单位中外运非洲区副总经理马德泉回忆说:“条件所限,再急也没用,只能干瞪眼。等着拉货的司机整夜整夜地在外面排队等着,还经常会遭遇抢劫。”

记者重走当年路看到,不宽的路被两边的民房挤压得更显窄小,下过雨的泥路被大货车压出深辙,让车辆更难前行。“抢路的民跳上车,拿着枪对着司机,那时候,不要你命就很好了,车就只能眼睁睁地看着人家开走。”马德泉说。

就是这样的条件下,7年来,5万多套住宅项目的建设所需材料,几乎都是通过海上运输而来。刘桂根算了一笔账,105船物资,300多万吨物品,已经超过了抗美援朝的总运货量。个中周折,险象迭出。

“今年9月,安哥拉政府突然宣布,所有水泥不再进口,一律从本地采购。”听到这个消息,包一光立刻想到的是即将抵达安哥拉的货船。“我们的水泥总不能再运回国内吧,更不能倒进大西洋里呀。”根本没有退路,于是,新一轮的“公关”又开始了。

有人说,在安哥拉,很多事情都是在绝望中等待成功。

“整个中信建设,没人不知道这个故事。”办公室副主任李炯说,“这种屈辱的感觉,刺激着每一个人,也在我们心中烙下国家荣誉高于公司利益的深深印记。”

刘桂根下令,除了正常的监理,公司另行成立质量监控办公室,严把质量关。从K.K.新城首楼封顶到整座新城拔地而起,再到签约安哥拉南部三省以及K.K.新城新增社会住宅项目,这份艰辛始终成为中信建设工程质量的长鸣警钟。

今天,K.K.新城一期2万套住宅已经全部入住。市长以色列先生告诉记者,“在罗安达,能够入住K.K.新城,已经成为罗安达市民炫耀自己生活地位的标签。”

走在罗安达街头,天高云淡的晴空之下,在外来客眼里,最大的异域“风景”可能就是民房。简陋的土砖平房漫山遍野,没有市政上下水配套设施,甚至与垃圾山混为一片。孩子们在垃圾山下的空场踢足球,叫声、笑声回荡,尽管快乐从不缺席,但与现代化住宅的K.K.新城相比,大人们知道,可以有更好的生活。

记者在K.K.新城走进小学教师Laura女士的家。她有三个孩子,丈夫是军官,每月要为此套150平方米的四居室还贷900美元。Laura女士告诉记者:“新城的环境很好,朋友们都很羡慕。诚实,守信,这就是我们新城居民对中国的印象。”

Laura女士的印象,源于中信建设的一项特殊的“售后服务”。

随着中信建设非洲区建设规模急剧扩大,原有的集装箱住宅营地人员爆满,公司在K.K.新城投资买了几栋自己盖的楼房作为宿舍。

一天早晨,刘桂根去开窗户时,稍一走神,锐利的铝合金窗边角竟在身上划出一道血印。“当时就觉得这是隐患,一定要想点办法。”

刘桂根决定,从国内定做窗户的塑胶角,同时与业主协商逐一更换。为此,中信建设专门制定了上门服务的规范流程,统一着装,进门套鞋套,还专门为住户印制手册,用图片详细展示安装角胶的必要性。不用说,K.K.新城的居民被中国人如此到到的服务感动了。

在K.K.新城一期之后的社会住宅项目中,业主为了降低成本,对设计方案中的很多材料和工艺都做了简化处理。比如,用铸铁窗替代密封性更好的铝合金窗,将平房的屋檐缩短了十几厘米,屋檐美观自然也在裁减之列。

尽管很多住宅快要完工,但是从居民入住后的感受考虑,同时为了维护中信建设的品牌信誉,免费进行住宅升级已经开始筹划。刘桂根说:“口碑多重要啊,难道不值这些钱?中国的形象和中国人的形象,又怎么能拿钱来衡量?”

教训是惨痛的。曾经有一家中国企业承建了中国对安哥拉的医院援建项目,但由于对当地地质勘探不清,医院建设没多久便因地面沉降严重开裂,对中信信誉造成了很恶劣的国际影响。