

中国铁路运营“走出去”发展策略研究

高峰, 刘东, 李文杰, 郑乃明, 马思远

(北京铁路局, 北京 100860)

摘要: 本文深入分析了中国铁路运营“走出去”存在的问题, 如中国铁路建设与运营脱节、运营企业缺乏“走出去”的主动性、跨文化管理经验不足等问题, 提出了转化现有理念和机制, 融合国内外标准、规章、维修、安全、能力、绩效评价等管理体系, 实现运营角色由提供服务向提供咨询的转变, 加强跨文化管理人才储备, 完善人才培养与储备机制等发展策略。

关键词: 中国铁路; 运营; 管理体系; 跨文化

中图分类号: F530.3 **文献标识码:** A

Development Strategy of China Railway's Operation to "Go Global"

Gao Feng, Liu Dong, Li Wenjie, Zheng Naiming, Ma Siyuan

(Beijing Railway Administration, Beijing 100860, China)

Abstract: In order to thoroughly analyze the issues surrounding China Railway's enterprise, such as the separation between construction and operation, lack of initiative for "Go Global," and insufficient experience in cross-cultural management, this paper presents development strategies that transform existing ideas and mechanisms; integrate China Railway's international railway management system, including procedures and rules, maintenance management, safety management, competence management, and performance evaluation; transform the role of China Railway's enterprises from operator to consultant; and strengthens cross-cultural management reserves, in addition to improving the mechanism of talent cultivation and retention.

Keywords: China Railway; operation; management system; cross-cultural

一、前言

回顾中国铁路运营“走出去”的发展历程, 从20世纪70年代坦赞铁路到21世纪初沙特阿拉伯麦加轻轨铁路, 以中国铁路总公司为代表的中国铁路运营企业一直在努力探索海外运营模式, 积极拓展自身的国际空间。这种探索和拓展逐渐

由传统、低端的劳务输出和低附加值原材料输出, 向管理的系统化、设备的高标准与高质量转变, 中国铁路运营正在向世界展示自身的综合实力和水平。随着中国铁路“走出去”进程的推进, 中国铁路标准和服务正迈向国际市场, 并逐渐获得广泛认可, 这对中国铁路企业参与国际市场竞争具有重要意义。

收稿日期: 2017-08-20; 修回日期: 2017-09-05

通讯作者: 李文杰, 北京铁路局, 高级工程师, 主要研究方向为国际铁路运营管理、国内高速铁路运营管理; E-mail: win_boy2002@126.com

资助项目: 中国工程院咨询项目“中国铁路‘走出去’发展战略研究”(2015-ZD-11)

本刊网址: www.enginsci.cn

二、中国铁路运营“走出去”的重要意义

中国铁路“走出去”是国家战略需求，运营“走出去”是对铁路设计咨询、装备制造、建筑施工三大产业的有力支撑。铁路三大产业和运营相辅相成，建设通过运营来体现三大产业卓越的设计、施工和产品质量。铁路三大产业“走出去”为中国铁路运营“走出去”创造了条件，中国铁路运营在海外建立良好的口碑，能够支撑铁路三大产业在海外的健康发展 [1]。

近年来，随着“建设+运营”招标形式被国际社会广泛接受和认可，公私合作（PPP）和建设—经营—转让（BOT）模式成为海外工程项目建设的主要方式，可以看出建设对运营具有强烈的刚性需求。铁路运营作为铁路产业重要的组成部分，选择“搭船出海”的方式参与海外项目运营是现阶段的主要途径，同时也应意识到铁路运营是促进中国铁路产业海外健康发展的手段。

（一）规避风险的需要

现阶段，无论是从海外项目的性质还是从东道国自身规避风险的角度考虑，都体现出需要运营“走出去”的客观诉求。一方面，由于海外项目的性质不同，潜在的政治和经济风险也不同，尤其是政府间的合作项目。在与那些社会和经济相对滞后的国家或地区进行铁路项目投资合作时，由于受东道国社会环境、政治环境等客观条件的制约而存在一定的投资风险。铁路运营“走出去”能够发挥运营和管理经验丰富的优势，帮助合作项目尽快走上良性发展的道路，降低投资风险，提高投资收益。另一方面，东道国为规避项目竣工初期设备不稳定造成的较多故障，以及运营初期社会效益不明显所带来的运营风险，往往将初期运营纳入到项目的招标范围。运营初期一定时间的运营，不仅检验了工程设计、建设和设备的质量，而且可以从运营效果方面检验运营商的管理能力和水平，从东道国的角度出发这无疑是风险转移的最佳方式。

（二）三大产业的系统支撑

铁路运营作为铁路产业重要的组成部分，能够通过不断优化运营方式、提供运营策略等措施来弥补三大产业由于不可抗力等原因造成的工程不能按

设计要求开始运营的问题。为避免项目违约或其他合同纠纷，在满足最低运营需求的条件下，通过合理的运营策略维持运营，既满足了业主方的要求，同时也为设计、制造产业弥补设计和工艺缺陷赢得了宝贵时间，尤其是为建筑施工提供了工期上的缓冲，为工程最终顺利移交创造了有利条件。

铁路运营能够与铁路三大产业发挥优势互补，提升铁路运营企业与目标市场的契合度，在中国铁路企业全面参与国际竞争的过程中，能够促进和提升铁路设计咨询、装备制造、建筑施工三大产业的整体水平，维护铁路企业的良好形象，是中国铁路三大产业在海外持续健康发展的有力支撑。

（三）标准和管理输出的业绩需求

铁路运营“走出去”是铁路行业整体输出的必要条件，是展现中国铁路运营管理能力、技术装备质量、设计施工水平等综合实力的平台。铁路运营是人员、设备、技术标准、管理理念的有机融合，是铁路行业整体输出的重要组成部分。中国铁路缺乏在国外成功运营和管理的经验，管理理念和技术标准未能与世界接轨，造成中国铁路运营管理理念和标准未能被其他国家充分接受或认可。

任何国家铁路的整体形象都是通过建设和运营两个方面体现的，中国铁路“走出去”的真正含义是建设和运营共同走向国际市场，参与国际竞争。中国铁路应以良好的铁路运营效果和业绩为支撑，向东道国周边国家或地区展示中国铁路先进的技术和管理经验，用中国铁路运营的良好形象影响周边国家或地区的铁路运营市场。只有这样才能真正体现中国铁路的运营管理能力、技术装备质量、设计施工水平等方面的综合实力，进一步加快中国铁路标准与国际标准相互融合的进程。

（四）促进深入合作的有效途径

世界各国铁路运营收益研究表明，缺少政府补贴的运营不能给企业带来任何利润。现阶段中国铁路运营“走出去”的真正意义并不在于盈利，而在于通过引入运营促进与东道国之间的进一步深入合作，使东道国清楚地认识到包含运营的铁路项目所带来的社会效益和经济效益，从而为我国在东道国获得特许经营权、沿线开发权、周边项目建设权等

创造有利条件，进而使中国铁路行业和其他企业能够有效地拓展东道国市场，开创新的经济增长点。

三、中国铁路运营“走出去”现状

（一）中国铁路运营“走出去”现状与收获

到目前为止，中国铁路运营有两次较大规模参与海外铁路运营项目的经历。第一次可追溯到50年前，以援助方式承担坦赞铁路勘探、设计、建设、运营和维护，是迄今为止最大的一次全铁路产业链成套输出项目。第二次是2010—2014年，铁路运营企业承接沙特阿拉伯麦加轻轨铁路运营维护任务，第一次以运营分包商的身份成功敲开海外铁路运营市场的“大门”。

1. 坦赞铁路项目

坦赞铁路的建设和运营不带有任何盈利性质，具有重大的政治和历史意义，是中国铁路“走出去”的成功实践。不仅促进了铁路建设和装备制造水平的提高，而且助推了中国铁路建设和装备制造企业走向世界。通过坦赞铁路项目积累了丰富的海外建设和运营经验，培养了一大批熟练掌握国际商务、施工建设、运营管理的国际化人才。坦赞铁路作为中非“友谊之路”，为中国铁路运营企业进驻发展中国家铁路市场树立了良好的政治声誉和品牌信誉，为铁路产业海外发展奠定了基础，是一次成功的实践。

2. 沙特阿拉伯麦加轻轨铁路项目

运营企业第一次以运营分包商的角色连续5年参与麦加轻轨铁路运营项目，不仅使我们看到了中国铁路企业在设计咨询和运营管理方面与欧美发达国家的差距，亲身感受到了海外市场的经营风险，更重要的是，在实践中学习、掌握了海外铁路运营管理的基本技能，开阔了眼界，是当代中国铁路运营“走出去”的一次受益匪浅的实战经历。运营企业在麦加轻轨铁路运营过程中，始终秉承严谨、务实、科学的工作态度，以及精细化运营组织设计的理念，在传统思维方式和工作方式上实现了重大转变。沙特阿拉伯麦加轻轨铁路项目的成功运营是中国铁路运营“走出去”的一次深度试水，培养和锻炼了一支能够胜任海外运营项目的专业技术队伍，为海外项目运营咨询和运营管理储备了人才、积蓄了力量。

（二）中国铁路运营“走出去”存在的问题

1. 建设与运营脱节

目前，国内很多的铁路项目建设与运营是基本脱节的，前期投资建设阶段并未对后期的运营市场形势和运营组织方式进行系统、科学、深入的论证，形成了“建”“运”分离的现状，而这种思维方式或多或少地沿用了海外的铁路项目中。

某些高速铁路项目示范段已经开始建设，建设方在没有对项目运营盈利前景、盈亏平衡点测算、盈利前提条件、亏损应对措施、特许经营市场等一系列具体问题科学、细致研究的前提下，便签署了长期特许经营协议。本应在投标前解决的问题，在中标后仍未得到解决。

“重建设、轻运营”这一做法在国内有着特殊的社会背景和历史成因，这种方式完全不适用于海外商业化项目的运作，前期运营规划的缺失会给整个项目带来较大的未知风险。通过对运营期内的运输组织方案、维修标准及管理体系、全寿命周期的成本核算三个领域开展系统评估，才能制定出符合项目自身特点、有针对性以及个性化的运营管理策略。

2. 运营企业缺乏“走出去”主动性

现有的铁路管理体制与管理模式在一定程度上束缚了铁路运营企业自主参与海外项目的积极性和主动性。

一方面，在现有管理体制下以行政指令的方式对运营任务进行指派，铁路运营企业被动地参与海外项目，无法发挥企业自主参与海外项目的主动性。对于铁路运营企业来说，单纯运营无法获得利润，在项目运作前期无法获得有效的资金投入，尤其是在海外运营还要承担来自项目本身以及东道国的各种风险时，铁路运营企业对参与海外项目的积极性不高。例如，巴基斯坦拉合尔轨道交通橙线项目就运营本身来讲无任何经济收益，在运营筹备阶段又缺乏必要的资金支持，导致运营筹备工作进展缓慢，具体实际工作无法深入落实，进一步挫伤了铁路运营企业参与海外项目的积极性。

另一方面，当海外建设项目的中含有运营条件时，铁路建设企业往往寻求与运营企业战略合作。在现有的管理体制下，运营企业层层审批的模式周期长，导致铁路建设企业无法及时把握商机，而被迫采取与其他国家运营企业合作或自己组建运营团

队的方式来获得项目建设权,这两种方式对于铁路建设企业来说都不擅长。而具有丰富运营经验的企业因无法及时参与到海外项目中给铁路建设企业提供有力的支撑,造成运营企业优势资源的闲置,同时也导致铁路建设企业因重新组建运营团队造成各种资源的浪费,尤其是在与其他国家运营企业合作过程中还要面临多种政治风险和经济风险。例如,蒙内铁路在项目建设初期,建设方就曾寻求与运营企业的战略合作,而在当时的管理体制下未能完成合作,从而被迫组建运营管理团队,在一定程度上造成资金和资源的浪费。

3. 跨文化管理经验不足

跨文化管理是指将来自多个文化背景的人力资源进行有效整合,有效管理不同个体文化间的冲突和影响,从而达到各种文化背景的人力资源更加有效地服务于企业的目的。由两国或多国企业在东道国组成的跨地域、跨国别、跨政治、跨民族、跨信仰、跨文化的综合经济实体,跨文化冲突也是多维度、多方面的,与国内人力资源管理相比呈现出更为复杂的特征。

由于铁路运营缺乏跨文化管理经验,不同文化背景的各国员工由于在价值观念、思维方式、生活习惯等方面的差异,对中国企业在海外运营的一些基本问题会产生不同的态度,这种文化体系之间的摩擦与碰撞会给海外运营带来一定的风险[2]。

中国福耀玻璃工业集团股份有限公司在美国投资建厂和生产时就表现出在工作环境、带薪假期、福利政策、劳动保护、薪金条件、法律法规、与第三方关系等多方面跨文化的不适应,已经为铁路的海外运营管理敲响了警钟。上述情况是在海外运营过程中无法回避的现实问题,必须在中国铁路运营“走出去”前就做好应对的措施。

四、中国铁路运营“走出去”对策

中国铁路运营企业迈出国门,走向世界的进程,必将是一条充满艰辛与坎坷的道路,既要稳扎稳打,更要破解战略难题,厚植发展优势。通过客观评估中国铁路运营“走出去”现阶段存在的问题,本文提出以下建议和解决方案,为实施中国铁路运营“走出去”发展战略提供强有力的理论支撑。

(一) 转变现有理念与机制, 激发企业“走出去”主动性

转变现有理念,完善管理机制,厘清项目各参与方之间的关系。运营方、设计咨询方、装备制造方、建设施工方应以确定的方式介入到项目的前期运作中;所形成的联合体或战略联盟,必须是一个资源共享、风险共担、分工合作、高效运转的专业团队。注重建筑施工、装备制造等合作方丰富的管理经验和雄厚的人力资源,以及与一些国家政府机构、国际公司多年合作的优势,更好地发挥资源和专业优势。

加快完善海外项目管理策略,进一步转变现有理念,完善管理机制,简政放权,尊重市场规律,充分发挥市场作用和运营企业自主经营的主动权,从根本上改变现有对海外项目统一管理的体制,激发铁路运营企业与咨询公司或建筑施工企业主动接洽的积极性和主动性,在为铁路三大产业提供支撑的同时,减少海外运营项目的流失。

(二) 建设与运营并重, 构建国内外相融合的标准体系

目前铁路运营企业从事海外运营缺乏相应的标准。前期建设结合后期运营,需要尽快建立适用于海外运营的标准体系,包括规章体系、维修管理体系、安全管理体系、能力管理体系、绩效评价体系等。这些体系的建立不能照搬照抄中国现行的标准和管理办法,要建立符合国际通用标准的海外运营标准体系,加快中国和国际管理体系间的融合,使中国管理体系和标准逐步被世界各国接受和认可。

(三) 发挥自身优势, 实现由运营服务向咨询服务的角色转变

目前,擅长运营业务的企业所牵头的国际铁路项目,更多地目光聚焦在海外铁路项目承揽上,放弃了运营咨询业务的拓展,从根本上放弃了自己擅长和熟悉的领域。而一些具有丰富运营咨询经验的公司,在面对海外铁路项目时对运营成本、维修方式、经营范围等相关问题缺乏系统地思考,没有承担运营业务的主观想法,在海外运营业务方面只想当“中间人”,这一职能定位本身就存在一定的偏差。

铁路运营“走出去”要完成由提供服务向提供咨询的转变。运营咨询是海外运营的高级阶段，作为运营咨询商可以引导东道国对项目开展标准选取和设备的选型，从而有利于中国标准和设备的输出。

（四）加强跨文化管理，促进文化融合

海外铁路运营企业在进行跨文化管理时，必须熟悉运营企业的运营模式，对运营企业国际化战略方向有整体概念；必须针对海外运营市场的经营模式和经营特点进行详细分析；积极研究东道国的文化、政治和法律；清楚了解当地的风俗习惯、生活方式、薪资福利标准和工作时间等。跨文化属性直接或间接影响和制约着中国铁路运营企业在海外运营的效果和风险，只有解决好这些跨文化冲突问题才能保证中国铁路运营在海外的健康发展。同时，更有利于树立中国铁路的国际形象，促进中国铁路运营文化与当地企业文化的快速融合。

（五）完善人才培养与储备机制

国际化运营发展战略，亟需选拔、培养一批外语水平较高、业务素质突出的人才队伍，培养和储备人才，才是中国铁路运营“走出去”可持续发展的根基。一方面，必须认识到铁路海外运营管理领域专业人才稀缺的现状，认真做好人才选拔和培养工作，为人才发展搭建平台；另一方面，回顾海外项目中因不懂规则而四处碰壁的前车之鉴、因沟通能力不足而使工作陷入僵局的经历等，都要求铁路运营企业必须努力构建人才储备的“蓄水池”[3]。

知识经济时代，人才是最大的财富。只有留住人才，中国铁路才能“走得远”“走得远”。海外项目要想最大限度留住人才并发挥人才优势，必须要适应国际人才交流环境的大气候。中国铁路并不缺乏各专业领域的精英人才，缺乏的是培养和留住适用于国际铁路项目人才的体制和机制。培养人才需要过程，留住人才需要机制，铁路运营企业应该采纳更加灵活的管理体制和用人机制，从生活条件、薪酬待遇、鼓励机制、晋升通道等方面给予海外项

目运营人才一定的政策空间，只有把人才留住，才能从根本上解决海外运营项目人员匮乏的现状。

五、结语

近些年，中国铁路凭借良好的技术、产品以及运营管理所取得的成绩，赢得了许多国家的认可，在世界范围内有了一定的国际竞争力和影响力，许多国家希望中国参与到其铁路的建设和运营管理中，这是中国铁路运营“走出去”的有利时机。要充分发挥中国铁路在技术经济和运营管理方面的优势，密切跟踪国外铁路建设和运营项目，抓住机遇，主动承揽国外铁路新建和改建项目的运营工作，加快中国铁路运营“走出去”的实施步伐。

随着中国铁路企业承揽海外运营项目数量的增加，运营标准和体系逐渐成熟，管理体系趋于完善，应对风险能力不断提高，标志着中国铁路运营进入全面参与海外市场的竞争阶段。实现真正意义上的铁路运营“走出去”，将形成以运营为主导的规模效应，围绕海外运营将会出现一批优秀的运营企业和新兴行业，从而不断优化和调整海外运营和管理的业务结构，实现由单一的海外运营公司向国际运营咨询公司的转型，让中国铁路在海外运营“走得远”的过程中，走出成绩、走出规模、走出水平，真正走出中国铁路的特色。

参考文献

- [1] 李文杰, 刘东, 董敬. 中国铁路运营“走出去”现状分析与政策建议[J]. 中国铁路, 2017(6): 17-21.
Li W J, Liu D, Dong J. Analysis on the current situation of overseas operation of China railway and suggestions on policy[J]. Chinese Railways, 2017(6): 17-21.
- [2] 方明华, 魏玉光. 麦加轻轨运营经验对中国铁路“走出去”的启示[J]. 中国铁路, 2016(12): 15-19.
Fang M H, Wei Y G. Inspiration for China's railway "go global" from the experience of Mecca light rail operation[J]. Chinese Railways, 2016(12): 15-19.
- [3] 刘东, 李文杰, 郑乃明. 麦加轻轨铁路基于风险的人员能力管理系统(CMS)研究[J]. 中国铁路, 2013(3): 20-23.
Liu D, Li W J, Zheng N M. Study on the personnel capability management system (CMS) based on risk for Mecca light rail[J]. Chinese Railways, 2013(3): 20-23.