十载南洋创业路　一心赤诚报国情

——中国水电（马来西亚）有限公司总经理侯晓暾的水电梦

卢长锋

侯晓暾近照

中国水利水电建设股份有限公司（以下简称中国水电）是中国电力建设集团公司的主要成员企业，是中国规模最大、科技水平领先、行业品牌影响力较强的水利水电建设企业。自20世纪80年代，中国水电积极推进国际化战略，是中国水电产业“走出去”的排头兵和中国企业“走出去”的重要力量，先后在亚、非、欧、美的60多个国家和地区进行了工程承包建设和经济技术合作，拥有全球50%以上的水利水电建设市场份额。在ENR2013年全球最大250家国际工程承包商中排名第20位、最大250家工程承包商中排名第14位。在商务部2012年中国对外承包工程业务50强企业中，中国水电对外承包项目完成新签合同额和营业额双列第2位。

凭借良好的对外交往和地缘联系，中国水电从上世纪80年代首先进入东南亚市场。历经20 载春秋的磨砺与成长，中国水电成为活跃在东南亚建筑领域的生力军。公司在东南亚先后完成了45个大中型承包工程项目，领域涉及水电站、轨道交通、输变电线路、跨海大桥、市政改造等，合同额约计37亿美元。目前，中国水电在东南亚市场的在建项目达47个，合同额约计55 亿美元，此外在东南亚市场还有水电及矿产开发项目8个，投资额达23亿美元，其中3个项目已投产，为助推当地经济发展和提高民众生活水平起到了积极的促进作用。

现年48岁的侯晓暾是中国水电国际化事业的开拓者、组织者和实施者，为中国水电国际化发展，特别是中国水电在东南亚国家的跨越式发展做出了杰出贡献，带领中国水电在东南亚市场上取得了骄人的经营业绩。

侯晓暾于2004年2月加入中国水电，现担任中国水电海外事业部副总经理、国际公司副总经理、中国水电国际亚太区域总部总经理、中国水电（马来西亚）有限公司总经理等职务，分管马来西亚、泰国、印度尼西亚、新加坡等15个东南亚国别市场。近十年的创业经历，使得侯晓暾对东南亚市场有着独到的见解，也逐渐摸索出中央企业在该市场的业务优势和发展模式。

一、定位高端市场，打造中国水电在东南亚国家的良好品牌

与其他国别市场相比，东南亚国家政治环境稳定，经济发展迅速，水力资源丰富，对水电、路桥、房建、市政建设的需求比较大，机会比较多，但也同样面临着很大挑战：首先，日本、韩国等外资企业在多年前就已进入东南亚市场，行业竞争非常激烈；其次,在东南亚国家开展基建业务的中国公司也很多，加剧了市场竞争的程度；第三，对于马来西亚、新加坡这样的国家，其环境、质量、税务等方面的法律法规十分健全，国内执行的标准难以达到他们的要求，致使很多中资企业望洋兴叹。

凭着多年对东南亚国家的认识和了解，特别是对马来西亚和新加坡两个国别市场的前瞻性探索，侯晓暾提出应准确定位高端市场，集中优秀的人力资源开展营销工作。他意识到只有被高端市场认可，中国水电才能更好地在东南亚立足。定位高端市场的目的不只是营销签约的现实需要，更是树立中国水电品牌的战略需要。准确的定位和前瞻性的认识很快得到了市场的反馈：截至2013年11月，2013年度中国水电在东南亚市场上中标项目25个，合同总额为33亿277万美元，生效项目14个，合同总额为8亿5936万美元。其中马来西亚中标项目12个，合同总额为7亿5352万美元，生效项目9个，合同总额为7亿832万美元。

捷报频传，2013年11月29日，中国水电（新加坡）分公司又中标新加坡地铁汤申线T217标段，项目为施工总承包，总工期7年。该项目是中国水电在海外市场获得的第一个地铁总承包工程，具有重要的里程碑意义。

二、创新业务模式，整合水电系统内外资源开展市场营销

中国水电亚太区域总部共有员工83人，包括国内总部派驻员工32人，当地员工和第三国员工51人。32名总部派驻员工分布在15个国别市场，人力资源严重不足，依靠传统点对点的业务模式显然难以开展工作。侯晓暾站在亚太区域总部的角度，开拓新思路，整合系统内外资源，全面开展市场营销。

对内，他借调水电系统各工程局在该国别市场人员到区域总部或代表处工作。这样一来，工程局能够在第一时间得到项目信息并共同跟踪，为后续投议标、评审等工作奠定基础，调动了工程局的积极性；二来加强了区域总部和代表处的营销力量，一定程度上缓解了人力资源短缺的困境。

对外，他大胆利用当地投标团队组织投标。当地投标团队熟悉所在国的法律法规和行业政策，对所在国行业市场有较深的研究，语言方面又有明显优势，当地投标团队的合理使用，起到了事半功倍的效果。目前，这种模式已在马来西亚和新加坡两个国家成功试点，正逐步向其他分公司、子公司和代表处推广。

三、加强内部管控，规范公司制度建设和文化建设

在主抓市场营销工作的同时，侯晓暾特别重视东南亚市场内部管控体系的构建。他和区域总部班子成员一起深入研讨管控模式，认真梳理业务流程，明确人员岗位职责，细化管理制度规范，制定了《中国水电国际亚太区域总部工作规则》等多个管理办法。这些管理办法降低了沟通成本，提高了工作效率，保障了业务的顺利开展。

文化是企业的灵魂和基石,优秀的企业文化可以凝心聚力,提高企业的核心竞争力。亚太区域总部员工构成多样,受国别地域、宗教信仰、教育层次等的影响,员工个体差异比较明显,尤其体现在中方员工和外方员工的差异上,团队融合存在较大难度。侯晓暾早在巴贡水电站项目时就已意识到这个问题,他积极倡导坦诚、阳光、开放、包容的企业文化,向员工传递尊重差异、人人平等的管理理念。这不但减少了员工间的摩擦和误解,形成了兼容并蓄的工作氛围,同时也让员工充分感受到被尊重,并对公司产生了强烈的归属感。

四、引入当地人才，属地化经营培养国际化营销团队

属地化经营是中国水电国际化的必经之路，也是侯晓暾一直坚持的发展方向。他经常讲的一句话就是要将中国水电（马来西亚）有限公司做成一个真正的马来西亚公司，实现企业文化、组织结构、人员配备、管理模式和业务流程的全面属地化，在马来西亚成功的管理经验可以借鉴到东南亚其他国别市场。目前，中国水电（马来西亚）有限公司聘请的行政人事总监和人力资源经理都是马来人，市场营销人员中也有接近一半的马来人。在跟踪和推进项目时，往往是中国员工和马来员工协同工作，这样一方面可以做到优势互补：中国员工更了解总部的战略意图和工作流程，马来员工更了解马来西亚的议事方式和行为规则，两者结合起来，处理问题就会更加顺畅；另一方面中国员工和马来员工可以互相借鉴，互相学习，工作中逐步培养属于自己的国际化营销团队。

五、深入工地调研，与项目班子成员一起解决实际困难

虽然侯晓暾工作很忙，时间很紧，但他还是经常到项目一线进行调研考察。从年初到现在，他已分别去过马来西亚胡鲁水电站、砂捞越民都鲁OM铁合金厂、老挝南康3水电站、印尼佳蒂格德大坝等多个项目。调研过程中，他认真做记录，发现问题并与项目班子成员一起解决问题。在工地上，他与工人们促膝而谈，认真倾听他们的诉求和看法，为他们解决实际困难，让他们感受到来自公司总部的关心和关怀。

六、狠抓党建工作，切实发挥党组织的战斗堡垒作用

作为中国水电东南亚区域党工委书记，侯晓暾下了很多功夫，做了很多努力，让海外党建工作开展得有声有色，充分发挥了党组织的政治核心、战斗堡垒以及党员的先锋模范作用，增强了党组织的凝聚力、影响力和号召力。他组织党员们加强理论学习，对照《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》原文，认真传达十八届三中全会精神；他要求党工委、各党支部定期召开民主生活会，贯彻落实国资委、中国水电关于“四风”工作的具体要求和群众路线教育实践活动；他与各项目部责任人签订《保廉合同》，为党风廉政建设筑牢第一防线；他严格按照《国际公司直属党委发展党员流程》发现先进、培养先进，发展先进，充实壮大党组织力量。自2012年10月份至今，亚太区域总部已发展预备党员3名，预备党员转正1名。2012年度，马来西亚党工委获得“中国水电先进基层党组织”称号。

人的时间总是有限的，忘我的工作使得侯晓暾将自己更多的时间和精力都奉献给了公司，奉献给了他所执着钟爱的水电事业，但却难以照顾到家庭。每每谈到这些，他都会说对妻子和女儿感到惭愧，不能陪在她们身边给予更多关爱。但同时他也告诉我们：选择了这个行业，便要无怨无悔；公司培养了自己，定将尽心竭力。只言片语中，让我们更加懂得了“舍小家，顾大家”的真正涵义。

屈指算来，自2004年加入中国水电到现在，侯晓暾在东南亚市场已工作了整十年。十载南洋创业路，他走遍了东南亚的所有国家，克服了重重困难，成功签约各类项目几十亿美元；一心赤诚报国情，一直往前走的坚定信念和一如既往的责任感成就了他的今天。十年，他将自己的热血和激情留在了东南亚，奉献给了中国水电，也给我们带来了很多感动和敬佩。相信在他的影响下，会有越来越多的有志之士投身到这个功在当代、利在千秋的行业，为中国和世界的水利水电建设事业贡献出自己的力量！

侯晓暾视察印度尼西亚亚齐火电站现场

中国水电（马来西亚）有限公司团队

激发非公有制经济发展活力和创造力

全国工商联副主席、荣民集团董事长　**史贵禄**

党的十八届三中全会对我国全面深化改革做出了总部署、进行了总动员，并提出全面深化改革的总目标和重点，要求到2020年，在重要领域和关键环节改革上取得决定性成果，这必将对推动中国特色社会主义事业产生重大而深远的影响。

作为一名民营企业家，我认认真真学习了党的十八届三中全会精神，受到极大鼓舞，巨大鞭策。三中全会为我们民营经济发展带来了最大利好，给我们民营企业家吃了颗“定心丸”，使我们对全面深化改革充满期待，对未来发展充满信心。

党的十一届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，从多个层面提出鼓励、支持、引导非公有制经济发展的改革措施。在功能定位上，进一步明确了“两个重要”，即非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分，是我国经济发展的重要基础；在产权保护上，进一步明确提出了和公有制经济财产一样，非公有制经济财产不可侵犯；在政策待遇上，进一步强调“三个平等、一个统一”，即坚持权利平等、机会平等、规则平等，实行统一的市场准入制度；进一步提出了“三个鼓励”，即鼓励非公有制企业参与国有企业改革，鼓励发展非公有资本控股的混合所有制企业，鼓励有条件的私营企业建立现代企业制度。《决定》出台的一系列改革举措，为非公有制经济快速健康发展铺平了道路，开辟了新的征程。

一个国家的经济发展，要有活力和竞争力，不仅需要国有企业，更需要非公有制企业，不仅需要“顶天立地”的大企业，更需要“铺天盖地”的中小企业。随着社会主义市场经济的健康发展，中央采取了一系列扶持中小企业的政策措施，使我国非公有制中小企业得到长足发展。

据统计，中小企业目前已有1100多万户，占全国实有企业总数的99%以上。提供了近80%的城镇就业岗位，完成了75%以上的企业技术创新，创造最终产品的服务价值相当于国内生产总值的60%左右，纳税额占国家税收总额的50%左右，中小企业已成为我国经济的重要组成部分。大力发展中小企业对于国民经济的健康发展，社会和谐稳定，人民富裕安康，实现中国梦有着非常重要的现实意义。

当然，我们也应看到，我国社会主义市场体系不够完备，市场在资源配置方面还不能发挥决定性作用，政府对市场和微观经济的管理和干预过多，各种形式的不合理规定、繁杂的入市程序、低效率的手续办理以及政策不衔接、不配套等，严重阻碍了非公有制中小企业发展，为了切实贯彻落实中央全面深化改革精神，加快中小企业健康发展，我有六点建议：

一、帮助解决中小企业的融资难问题。

融资难是中小企业发展的长期困扰，也是一个瓶颈。现在中小企业寿命短，有一半原因是融不到资。日本、欧洲国家的中小企业寿命一般都在12.5岁，而我们只有3.7岁。主要是什么原因呢？就是融不到资。

现在的银行，比如我们的国有银行和股份制银行，虽然各级政府不断推动给予中小企业资金支持，但他们却不愿意把钱贷给中小企业。一是他们认为中小企业抵押不足，怕会造成不良贷款。二是因为中小企业贷的少，手续繁琐，会投入很大的管理成本，最终没有见到多少效益。当然还有其他多种原因。

如何解决？我认为，一是国家应继续推进国有大银行，包括国有控股的股份制银行的改革，增加为中小企业服务的金融机构，鼓励国有银行通过新设或转型一批支行作为服务中小微企业的专业支行、特色支行，建立中小企业经营中心。将政策性银行、大型商业银行向县域延伸，鼓励农业银行向乡镇延伸；

二是改革我国现行的金融运行体制，扩大金融业对内对外开放，鼓励、引导民间资本进入金融领域，在加强监管前提下，允许具备条件的民间资本依法设立中小型银行等金融机构，支持符合条件的民营企业参与地方银行业金融机构的设立和增资扩股，鼓励民营企业发起成立小额贷款公司；

三是急需由国家层面成立中小企业银行，专门支持服务中小企业。银行成立以后，国家从政策上可以扶持，比如减免中小企业银行的税收等，从国家金融政策上给予一些补贴和政策倾斜。现在我们国家的农业发展银行和一般商业银行的政策就不一样。农业发展银行搞得非常好，对农业现在的扶持很快，但是中小企业现在没有这样一个银行，很多银行不愿贷给它。这是我做了深层次调查后得出的结论。

二、建立政策性融资担保体系，增强融资担保服务能力。

通过建立风险补偿基金、政府再担保公司牵头组建担保联盟方式，积极构建政策性融资担保体系。加强企业、银行、担保公司的合作，积极构建商业性融资担保体系。大力发展规模较大的政府资金引导、民间资本参与的混合所有制融资担保公司，发挥财政资金的撬动作用。这样就比较容易解决中小企业融资问题和市场准入问题，中小企业才能获得更好地发展。

通过适当的制度安排，在担保机构与信贷银行之间达成风险共担协议，共同承担担保风险，形成政府与金融机构之间的良性互动机制，降低中小企业贷款风险和保险风险。

另外，进一步推动完善贷款抵押物认定、登记办法和抵押物流转办法，创新贷款担保方式，扩大中小微企业、农户的有效担保范围。在建工程、收费权、林权、大型农机具、农用地承包权流转、农村宅基地及房屋和知识产权、采矿权、商标权、项目建设合同等无形资产及股权、债券等动产的抵押质押融资服务。

三、给予中小企业结构性减税。

中小企业的壮大开辟了一个比较好的领域，比如解决了大量就业问题，甚至在经济转型领域里面成为有代表性的企业，有科技创新的自主性行业。对这类企业应减免税，他们生产所需要的原材料，也尽量减少税收，这样才有利于扶持他们快速发展起来。这些企业用的材料非常之大，如供货方的材料也要上税，税收后成本自然就增大。所以，我们要扶持它，办法就是结构性地免税。这一点是符合我们国家产业政策的。

我们现在经济发展到这样的规模，为什么国家三令五申提出要转型、转型、再转型。我认为将来我们主要是靠中小企业转型才能真正引导我们找到最终需要的产业政策。在这当中好的企业，如果你干的行业非常好，很有特色，就应该适当地免税，扶持它发展起来。

我们中小企业现在起步非常难，刚起步的时候，没什么利润，应扶持它们健康地发展。因为我们国家这几年发展很快，一年的税收近12万多亿，根本不缺中小企业这一块。所以，我们要从各种形式、不同角度地扶持他们，让他们成为一个主导型企业，成为市场竞争的主体。

四、政府对中小企业要从市场准入、投资环境，包括土地使用等多角度去支持。

有些中小企业因为刚起步，每一步对它来讲都非常难。现在他们要办一个手续，大企业可能一两个礼拜就办完了，而中小企业可能半年也办不完，程序非常复杂。为什么我们把门槛抬得这么高？应简化流程，让审批部门尽快地办。对企业而言，时间就是金钱，搞一个企业，一道手续就把人吓倒了，投资人的信心都没了。

所以，我们要鼓励中小企业发展，首先就要简化手续流程，一定要加强服务。比如说可以建立一个政务大厅，进行一站式办公，这个窗口递进去材料，到那个窗口就办完了。要降低中小企业的注册门槛，把注册资本实缴登记制逐步改为认缴登记制，进一步放宽住所、名称、注册资本、经营范围，推进工商注册制度便利化，削减资质认定项目，按照“先照后证”原则，先办营业执照再办涉及许可项目的审批手续，企业年检制改为年度报告制度。过去，中小企业的注册资本要到达多少才可以办营业执照，甚至需要法人记录等等，有很多门槛，办一个营业执照要好长时间。注册过程中，要切实减免中小企业的收费项目。第二是简化办事程序，越快越好。第三，现在市场放开了，国家出了36条若干意见、42项细则，也很明确。但还有“玻璃门”的感觉。所谓的玻璃门就是看得见，摸不着，有些地方进不去。比如门槛太高，甚至有些地方可以让你干，但要走很多流程，一下子就干不成了。所以，我认为还是要从政策上、制度设计上以及办理流程等方面降低市场准入的门槛，想方设法让中小企业参与市场竞争，投身经济建设主战场。

五、各地应建立中小企业培训中心。

陕西和范围再大一点的西部地区，近年来中小企业发展较快，但大多比较年轻，抗风险能力弱，企业自身的创新和发展能力差。我认为，当前政府引导扶持中小企业发展的地方很多，但应每一个地方建一个中小企业培训中心，大规模开展企业家培训活动。对不同需求的创业者进行不同层次的培训。通过辅导、示范、引进等措施，为中小企业培育适用人才，增强中小企业竞争力。现在由于我国经济发展速度快，上半年和下半年的经济发展态势都在发生巨大变化。所以，一定要从战略和长远的高度抓培训。一是要教他们加强自己的企业管理，怎么能把企业管好，怎么能持续健康地发展。再一个就是进一步学习国家的方针政策，了解哪个能做，哪个不能做；现在有些中小企业发展得不好，很多原因是重复投资。特别是中国在经济转型过程中，国际上早就不能干的一些领域他们还在继续干，搞重复投资，重复建设，为什么会出现这种现象呢，所以要加强培训、学习。

培训要生动活泼、形式多样、注重实效。需要什么方面的人才，就培训什么方面的人才。人才是最重要的。现在有些企业，好的人才都跑到大企业去了，小企业人才少。因为发的工资留不住人，没有人才，怎么把企业发展起来？这是最关键的因素。首先自主创业的法人要有足够的能力，才能带领更多人把这个企业做好。如果你这个法人不行，什么都不懂，靠下面的人？既没有品牌，又没有资金，怎么留住人才？

六、大力发展县市的工商联组织。

首先，要在地方党委政府领导下，确实加强基层工商联组织建设，特别是县级工商联组织建设。二是发挥联系非公有制人士的独特优势，把工商联办成中小企业和非公有制经济人士之家。三是积极建言献策，我们究竟有多少中小企业，中小企业现在碰到什么困难，需要哪方面来支持，应该向党委和政府反映，发挥传递信息的作用。四是要在产业政策上给予指导。地域之间是不一样的，有些地方适合搞加工，有的地方适合搞养殖，有些地方适合搞物流等等，都需要分类指导。现在我们有些地方，有的县还是没有工商联组织，这怎么能发展我们的中小企业呢？我认为，一定要大力发展县市工商联组织，联系当地中小企业，大力发展县域经济，更好地为我国经济和社会各项事业做出贡献。