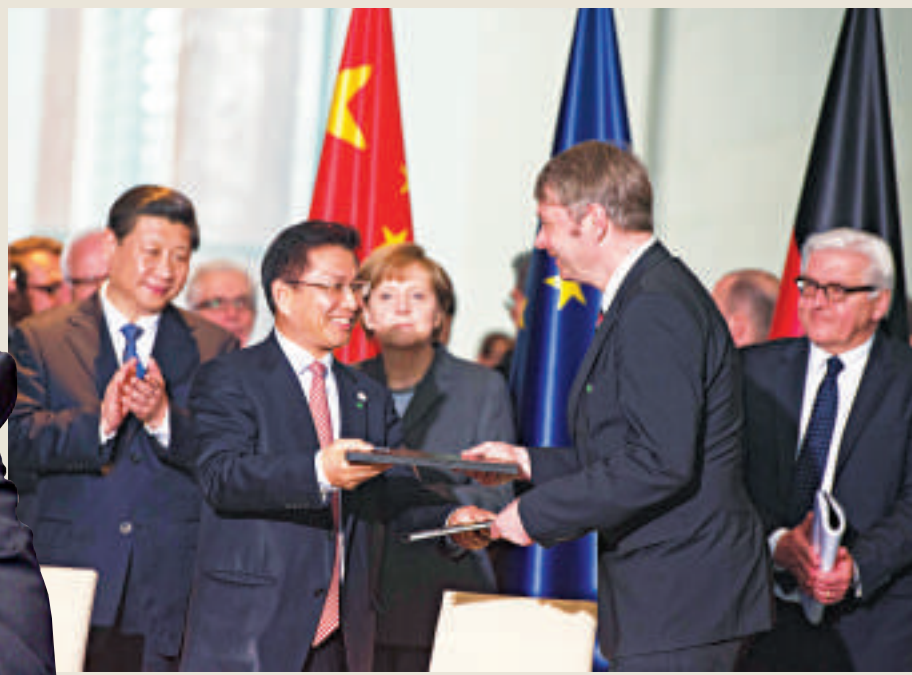


近年國家積極推動軌道交通發展，加上總理李克強在外國力推中國高鐵，令中國最大軌道交通裝備製造企業——中國南車收穫甚豐，去年營業額及海外訂單更雙雙創新高。展望未來，南車董事長鄭昌泓形容，受惠於內地大力投資鐵路，及集團在國際市場屢有斬獲，料未來內地及海外市場兩大增長引擎將雙翼齊飛，故對南車前景信心十足。

大公報記者 李永青
林靜文

▶ 中國南車董事長鄭昌泓
大公報記者 林少權攝



◀ 國家主席習近平（後排左一）和德國總理默克爾（後排左二）見證南車董事長鄭昌泓（前左一）與德國ZF Friedrichshafen AG總裁Stefan Sommer（前右一）簽署《中國南車股份有限公司收購德國採埃孚集團橡膠與塑料業務之合作備忘錄》

公司供圖

公司專訪

南車

既有國策支持 又有技術創新

兩大引擎驅馳天下

CSR

「南車能躋身世界軌道交通裝備三強，除了自身重視技術創新外，更重要的是國策提供了強大的支持。十二五計劃裡，國家鐵路建設投資額高達2.8萬億元（人民幣，下同），較十一五時期大增42%，為南車的收入帶來保證。」鄭昌泓相信，中國高鐵的黃金期仍有好一段日子。

對於南車能在短短十多年，由一家本地企業躍升為國際性明星企業，與其管理層的自身努力不無關係。以董事長鄭昌泓為例，原本可以舒舒服服坐鎮公司遙指揮大局，但他卻經常走在最前線。鄭昌泓透露，去年曾親自帶隊逐一拜訪內地18個鐵路局，主動貼近和切入國鐵市場，了解用戶需求，提出不同的解決方案及產品與資本合作的設想。由於主動出擊，加上保證產品質量「過硬」，兼有良好的售後服務，去年南車在國內經濟下行壓力加大的大環境下，仍能將營業額推至歷史新高的965億元。

重技術重創新乃「必殺技」

除了獲得國策支持外，重視技術創新亦成為南車能做視同群體的「必殺技」。鄭昌泓指出，技術創新是企業發展的靈魂，很早已確定了兩條腿走路的策略，即一方面引進及吸收海外技術，同時力谷自主創新，且連年提高科技支出，去年已逾半百億元。最終，在他和團隊的努力下，南車的研發和製造能力已達世界先進水準，並以此成功爭取大量訂單。

受到種種利好因素支持，鄭昌泓十分看好中國高鐵及南車前景。他說：「中國高鐵總營運里程達1.1萬公里，佔全球一半，在建規模更達1.2萬公里，中國已成高鐵路大國，而南車作為中國最大軌道交通裝備製造企業，自然是最大受惠者。」

此外，南車亦加緊「走出去」的步伐，並在總理李克強高調推介中國高鐵的光環下，去年南車海外訂單更創新高，達22.3億美元。目前，南車簽約國還包括阿根廷、馬來西亞、澳洲、哈薩克斯坦等40個國家或地區，產品累計出口國和地區拓展到80多個。同時，南車先後在美國、英國、澳洲、南非、巴西等地設子公司，並在馬來西亞、土耳其等地建立生產基地。值得一提的是，南車最近在南非一次性簽單逾20億美元，鄭昌泓說，未來將進一步增加海外業務的佔比。

員工敬業勤勞贏外商讚賞

談及贏取海外訂單的秘訣，鄭昌泓透露，南車致勝兩大要訣，首先是憑藉動車造價較國際同行低三成，加上掌握核心技術，令南車可在海外佔一席位。除了成本佔優勢外，交貨期短以及售後服務受國際認可亦為南車「加分」不少，他指出，「外國對公司的售後服務較為滿意，相信是中國人比較敬業、勤勞、不講代價，對自己的產品好像自己孩子一樣的肯定。有些同事為滿足客人要求，甚至放棄節日休息時間。」

中國高鐵行業引領全球

「10年前，我們仰望日本、德國、法國的世界級高鐵路企業。」中國南車董事長鄭昌泓自豪地說，「經過多年追趕，中國高鐵已後來居上」。問到他心目中表現最好的公司時，他來一招「賣花讚花香」：「就高速列車來說，目前從數量到質量，再到旅客界面的需求，我認為我們南車還是不錯的。」說完，他呵呵地笑了，也許這並不是他一貫的風格，但憑着對自家產品的信心，他還是「毫不謙虛」地說了。

除了待人親切，鄭昌泓的言語中總透着西北人特有的誠實，他坦言，外國高速列車出產時間較長，震動大，不太舒適。「現在最舒適、最便捷方便的，還是我們南車做的高速列車。不是我自己吹（噓）自己，我問心無愧，也感到很自豪。」他指着坐在對面的南車副總裁兼南車中央研究院院長王軍笑言：「讓王總說說吧，他是搞技術的，比較客觀。不像我，搞管理的，比較自負。」

王軍說，「中國高速鐵路可以走到今天，與海外優秀軌道交通建設企業對我們的支持和幫助，以及我們向他們的學習是分不開的。」他認為，外國高速鐵路經過長時間沉澱，已在技術、管理上形成系統。在世界經濟全球化的今天，中國高鐵通過引進、消化、吸收，打造中國品牌。目前中國高速鐵路的需求居世界之冠，王軍稱，中國有後發優勢，因為任何行業都需靠需求拉動。他重申，「在高速鐵路行業，中國已走入世界先進行列的第一方陣，相信未來無論是在裝備、技術還是管理上，中國高速鐵路行業勢必從跟隨走向引領。」



◀ 南車動車組製造車間 公司供圖

中國南車未來機遇

- 在國策支持下，當局將持續巨額投資鐵路建設，成為南車發展的重要動力
- 中國高鐵總營運里程達1.1萬公里，佔全球一半，在建規模達1.2萬公里，市場需求巨大
- 總理李克強在外國強力推介中國高鐵，令南車在全球知名度大增
- 南車產品熱銷全球80多個國家和地區，在國際市場日漸受到重視
- 南車的動車造價較國際同行低三成，售價具強大競爭力
- 去年南車新簽和在手訂單「雙逾千億」，受到市場垂青

海外經營迎千載難逢機遇

憑藉動車造價較國際同行低三成，加上掌握核心技術，中國南車正大步邁出國門，走向國際市場。南車董事長鄭昌泓以「國際化經營+跨行業發展」十字真句，向大公報記者娓娓道出公司未來的發展重點，他強調，「作為一家國際化的上市公司，海外市場是中國南車未來戰略部署中最重要的一步。」

近年總理李克強出訪頻頻大打「外交牌」，扮演了「超級推銷員」的角色，令中國高鐵知名度大增。從投標單出口產品到「游擊戰」，到跨國併購的「陣地戰」，過去幾年，南車在進軍海外市場中已初見成效。鄭昌泓稱，南車正迎來千載難逢的機遇。

據不同需求貼心服務

鄭昌泓介紹，根據不同市場需求，及個別協議的細則，公司會考慮在當地建廠或併購行業相關企業。以南非訂單為例，國產化率及當地用工需達60%，加上看好該市場的未來需求，因此將在當地建工業園。去年中國南車海外市場訂單創新高，達22.3億美元，惟海外業務收入按年跌24.56%至63.97億元人民幣。他解釋道，海外訂單具周期性，交貨期約18個月，去年剛好是個「小年」，而去年和今年的訂單收入將在2015年和2016年業績中體現。

「引進先進技術，聯合設計生產，打造中國品牌」的戰略，讓中國高鐵站在巨人的肩膀上發展，10年過去，中國高鐵已經從學生變成了最有力的競爭對手。問及國外同行有何值得借鑒的地方？鄭昌泓認為，技術研發的執著和嚴謹，及旅客界面的設計，是中國高鐵需要學習的。

他進一步說，國外同行有多年的歷史沉澱，尤其是在技術儲存、營運和管理上。他說，「旅客在國外坐高鐵，享受的是和坐飛機一樣的服務，目前中國還有提升空間。」

躋全球三甲 賴研發創新

老鐵路人卅年火車夢

「人不能沒有夢想，沒有做不成的（事），就怕你不敢想。」這是南車董事長鄭昌泓的座右銘。作為一名與火車打交道逾30年的老鐵路人，鄭昌泓小時候的夢想就是成爲一名鐵路職工。他對火車的最初印象，是來自於幼時蘭州那條劈山而建的鐵路，那是一條運煤的線路，每次目送火車離開，留給他的，除了滿臉的煤灰，還有滿腔的「火車夢」。

鄭昌泓第一次坐火車，是跟隨父母從蘭州回浙江老家探親，那時只有蒸汽機車，每次經過寶雞到天水那段山洞特別多的路程，倘若開窗戶，就會被蒸汽機車熏得滿臉烏黑。儘管如此，火車的魅力仍深深吸引住鄭昌泓，成爲一名鐵路職工的夢想悄然在他心中萌芽。

1978年，23歲的鄭昌泓如願考進蘭州鐵路學院，進入鐵路行業後，坐火車成了家常便飯。然而，當一切新鮮感和興奮感過後，取而代之的是一名鐵路人對中國鐵路發展的思考和審視。於是，如何讓中國火車「更快更舒適」，成爲了鄭昌泓的第二個夢想。

「上大學時，我才知道國外有電力機車、有動車組、有高速列車。」鄭昌泓說。1996年，他到法國阿爾斯通公司考察，坐上了法國高鐵路「歐洲之星」，這是他第一次坐上高鐵，亦是第一次深刻感覺到中國火車與外國的差距。如今，鄭昌泓已帶領中國南車走進國際軌道交通製造行業的前3名，且有了屬於我們的「中國速度」。在鄭昌泓成功讓中國火車更快更舒適之後，接下來，他的第三個夢想或是思考如何帶領中國火車進一步「走出去」，我們拭目以待。

內地企業數目多如繁星，成爲全國行業領頭羊絕非易事，晉身世界前列更是寥寥可數，而中國南車早在4年前已躋身全球三強。南車的成功，源於重視技術研發和創新發展。鄭昌泓坦言，雖然花錢可以買到技術，但是花錢卻買不到創新能力。因此，南車不滿足於單純引進海外技術，科研團隊也致力自主研發。他透露，曾有連續五、六年時間，南車科研人員和管理幹部幾乎每天加班至深夜，不但周末無休，連春節亦只放一天甚至半天假。

除了重金投入科研外，鄭昌泓深明人才之重要。因此，全力培育未來的核心人才隊伍，大力實施萬名核心人才工程，即培育一萬名核心技術人才、核心管理人才、核心技術人才，爲公司發展提供有力的智力支撐。以工程技術人才隊伍爲例，目前南車已擁有軌道交通裝備行業僅有的2

名中國工程院院士，培養了一批自主創新能力較強、具有廣泛行業影響力的拔尖人才和領軍人物，爲公司自主創新能力的提升提供有力支撐。同時，去年南車成立南車中央研究院，聚合科技與管理資源，並由全國知名高鐵路專家兼南車副總裁王軍出任院長。

由於重視科研，令南車獲得較大的技術提升，讓南車在較短的時間內，完成了時速200到250公里動車組的引進吸收，自行推出了300、350、380公里高速動車組，並在實驗台上做出605公里的時速，南車從此進入高端製造領域。同時，南車在內地軌道交通市場佔率已逾五成，並研製出大批適應市場和滿足用戶個性化需求的城軌車輛產品。

此外，南車之產品亦獲多項大獎，2013年在有關創新能力建設的「三大技術平台建設項目」中，獲得中國科學技術進步二等獎，對南車的科技管理方式給予肯定。南車亦主持或參與了50項IEC、ISO、UIC國際標準的起草編制工作，並正式公布2項IEC標準，成爲全球第四個成功掌握列車控制（CBTC）核心技術的企業。

▶ 南車掌握核心技術，成本佔優，交貨期短，售後服務受國際認可，獲「加分」不少 彭博社

