

实现四个转型，迈上“走出去”高质量发展新台阶

——对中国工程建设企业在“一带一路”下转型升级的思考

□张国义

“一带一路”是党中央提出的重大倡议，借用古代“丝绸之路”的历史符号，秉持和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢的理念，积极与沿线国家共同打造政治互信、经济融合、文化包容的利益共同体、命运共同体和责任共同体。

“一带一路”倡议为工程建设企业发展带来了巨大机遇。倡议之下，“走出去”的政治、外交大环境明显改善；“六廊”“六路”规划明确了“走出去”的重点方向，为工程建设企业产能转移提供了广阔的发展空间；系列政策措施和合作机制，增强了企业海外发展的动力和保障。机遇之下，也要直面海外发展的挑战，我国工程建设企业虽然在亚非地区打开了市场，但在欧美市场面临着很大的市场准入障碍，以及技术和标准壁垒；面临着政策性金融支持力度不足，复合型人才缺乏等困难；面临着政治、经济风险日益突出，贸易壁垒主义重新抬头等风险。

机遇和风险之下，我国工程建设企业要“走出去”实现高质量发展，应树立五个理念，实现四个转型。

一、“一带一路”倡议下工程建设企业海外发展新理念

一是树立合作共赢理念。“一带一路”是一个开放、包容的大战略，秉承“丝路精神”，坚持共商、共建、共享原则。弘扬丝路精神，其要义之一就是坚持合作共赢。以“丝路精神”作为基本指导思想的各种经济合作模式，都更加注重开放、合作和共赢。

首先是与当地资本的合作共赢。由于基础设施项目的民生属性，很多国家和地区希望甚至要求外资与当地资本合作，才能被授予特许经营资格。另外，好的合作伙伴也可以让企业更快速地融入当地，为建设和后期运营带来很多便利。其次是与合作伙伴的合作共赢。合作共赢既是对市场规律的遵循，更是一种能力创新。基础设施项目涉及的利益相关者众多，有当地政府机构、金融机构、专业咨询机构和合作伙伴等。企业要增强整合各方资源能力和统筹协调能力，兼顾各方利益诉求。再次是与同行的合作共赢。中资企业海外市场开拓要摒弃低价竞标、杀价成风的不良做法，发挥各自在技术、管理、专业、资金等方面的优势，共同推进沿线国家基础设施互联互通。

二是树立改革创新理念。工程建设行业在推进“一带一路”建设的过程中，要借力中国因素，主打中国建造，



非洲之角旱灾区域水窖项目

广袤的非洲大陆上，在共建“一带一路”中，中国企业践行企业社会责任，助力当地破解基础设施滞后、资金短缺等发展瓶颈，积极推动饮水、环境保护、基础设施等惠民公益项目，受到当地广泛好评。

中油国际尼日尔炼厂绿化项目——撒哈拉沙漠边缘的“绿色明珠”

8月3日是尼日尔的独立日，也是植树节。这一天，该国民众会以植树的方式庆祝建国，在尼日尔人眼中，植树造林防止荒漠化、创造绿色环境，关乎国家的生存根本。

在今年的独立日之前，中油国际与尼日尔政府合资炼厂也像往年一样准备了树苗和植树工具。炼厂副总经理辛纳度说，尼日尔位于撒哈拉沙漠南部，气候干燥炎热，沙漠化严重，因此尼日尔才把独立日作为植树节，“今年虽然受到了新冠肺炎疫情影响，我们还是要把植树工作坚持下去”。

炼厂所在的津德堡地区，年平均气温约30摄氏度，水资源极度匮乏，热带草原沙漠化严重。一到旱季，沙尘暴漫天蔽日是家常便饭，不管哪里都经常蒙着一层厚厚的红土。2011年建厂投产以来，炼厂编制长期植树造林计划，让一棵棵适宜沙漠环境的树苗，在荒漠扎根定居。在中尼两国石油人的努力下，尼日尔炼厂已成为撒哈拉沙漠边缘的一颗“绿色明珠”。

植树需要水。炼厂尝试各种方法——使用经过处理的循环水，回收利用雨水，趁雨季植树，选择抗旱树种等——确保植物枝繁叶茂，不仅减少了风沙对设备的侵蚀，而且美化了炼厂的环境。目前，炼厂已累计植树超过10万棵，存活率达80%，创造当地植树造林的最高纪录。自然环境的改善吸引不少野生动物，炼厂及周边经常能看到许多大型鸟类。

看到满目绿色，尼日尔石油部部长福马科耶·加多在视察炼厂时说，“炼厂和周

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

物处理、环境污染治理、荒漠化土地治理、沙漠治理、碳捕捉等，不断拓展新市场、开辟新领域、打造新业务，推动企业转型升级。

五是树立风险管理理念。从TPP（跨太平洋伙伴关系协定）到美国打压中国高科技企业，彰显贸易保护主义抬头的趋势，国际政治风险上升。国际工程项目近年来也呈现大型化、复杂化、长期化趋势，国际工程承包风险凸显风险大、点多面广的特点。风险是客观存在的，关键是加强防控。风险管理是对外承包工程的关键词之一。在国际工程承包中要着力防范政治风险、法律风险、汇率风险、东道国通胀风险、业主支付风险、技术风险和自然风险。要提高防范意识，进行风险分析；建立风控体系，明确防范责任；制定处理预案，临危沉着应对。利用好保险市场的信用保险，金融市场的远期结售汇、保理、外汇掉期，以及非迪克合同中关于价款支付、汇率约定、物价调整条款等风险控制工具。

二、工程建设企业在推进“一带一路”建设中实现转型升级

一是由单纯工程总承包向投资带动工程总承包转型。“一带一路”沿线大多是新兴经济体和发展中国家。这些国家大都处于经济发展的上升期，亟需发展资金。传统的单纯工程总承包已经无法满足沿线国家发展需要。国际工程承包市场的竞争，已从设计、采购、施工和工程管理能力竞争演变为企业投融资能力的竞争。过去对外承包工程模式以EPC为主，个别采用EPC+F模式。现在市场为承包商带资、融资、投资需求越来越大，BT、BOT、PPP等集投资、建设和运营于一身的项目大幅增长。参与项目投资成为必不可少的经营手段，资金实力成为参与国际工程承包竞争的核心要素。探索商业模式创新，通过各种形式参与投资已成发展方向。中国电建就提出，今后海外项目要以PPP模式为主，实现转型升级和模式创新。我国政府深谙这个关键，亚投行、丝路基金和金砖国家开发银行等投资主体的落地，为中国企业参与“一带一路”建设提供了更多融资选择。

从工程承包到投资，跨越很大，挑战也很大。解决好思想观念转变、组织架构调整、管理流程再造、项目管理人才储备等问题，企业自身实力和风险管控能力得以提高，就如同掌握了开启跨越之门的金钥匙。

二是由工程总承包商向建筑全生命周期综合服务商转型。随着“一带一路”建设中投资加建设的模式越来越多地被采用，承包商不能仅仅关注项目建

共建“一带一路项目”凸显大国担当

中资企业扎根非洲 助力当地破解发展瓶颈

边的环境发生翻天覆地的变化。这里的环境变绿了，树木长高了，周边人民的生活水平大大提高，炼厂懂技术的尼日尔人也越来越多！”炼厂附近的奥莱莱瓦村村民也对绿化成果赞不绝口，该村的酋长说：“中国朋友不仅带来了绿色，还给我们开挖水井、援建教室、开办诊所，让年轻人有了工作。谢谢你们！”

关键时刻的“生命线”

今年3月，1267名埃塞俄比亚大学生因新冠肺炎疫情滞留在德雷达瓦，他们急需集中返回首都亚的斯亚贝巴。亚吉铁路运营部门迅速开行了2列临时旅客列车，义务提供应急运输服务，在做好车辆消毒清洁的前提下，将学生们顺利送至目的地。

“在我们最需要的时候，亚吉铁路提供了帮助，为埃塞俄比亚有这样一条铁路而自豪。”埃塞俄比亚德雷达瓦大学学生阿卜杜杜平常都会坐火车往返于家和学校，而这一次特殊的旅行让他感受到了特别的温暖。“中国企业重视与项目周边的村民加强沟通。他们尊重我们的风俗习惯，为我们排忧解难。”德雷达瓦迈卡杰布度村的长老阿巴已成为中国企业与社区沟通的桥梁，主动向村民讲述亚吉铁路的重要性，号召大家“爱路护路”。

亚吉铁路是埃塞俄比亚和吉布提两国间的运输动脉，由中国铁建中土集团和中国中铁联营体负责运营维护，在疫情防控期间始终保持货运线路稳定畅通。受疫情影响，大量埃塞俄比亚进口物资滞留在吉布提港口。亚吉铁路全力克服困难，做好应急管理，从今年5月开始，保障每天开行2对货运列车，陆续将滞留在吉布提港口的8000多个集装箱运送到埃塞俄比亚境内，其中包括急需的防疫物资。与此同时，响应埃塞俄比亚农业部门的请求，亚吉铁路帮助当地运输了6万多吨粮食、7万多吨化肥等农业物资，在疫情防控期间有力保障了当地农业生产和民生需求，被当地民众称为“关键时刻的“生命线””。

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比

“患难见真情，中国企业对埃塞俄比