**中国路桥“走出去”经验介绍**

张建初

2014年9月17日

各位业内同仁：

大家好！很高兴今天有机会能够和大家一起就中国工程承包企业“走出去”的有关话题进行交流。作为在对外承包工程行业工作多年的一位“老兵”，我见证了我所在的企业——中国路桥公司在国际工程承包市场由小到大、由弱到强、逐步走向成熟的历程，也领略了中国对外承包工程行业不断壮大、不断成长、走向辉煌的无限风光。在这里，结合中国路桥的工作实际，跟大家分享一些工作体会，希望能够对在座的正在致力于“走出去”或者已经“走出去”的业内同仁有一点启示。

首先，我想借此机会介绍一下我所在的企业——中国路桥公司的一些基本情况和发展脉络。从纵向上来看，中国路桥的前身是交通部援外办公室，从1958年起便承担了我国对一些友好的发展中国家的援外工程建设任务，在1979年正式组建公司，开始在国际工程承包市场摸爬滚打，一直走到今天，目前是世界500强企业——中国交通建设股份有限公司的全资子公司，也是中交海外业务开展的主要载体和平台之一。从横向上看，中国路桥在我国对外承包工程行业内具有较高的声誉和地位，不仅是我国最早走向国际工程承包市场的4家大型国有企业之一，也是我国首次进入美国ENR（工程新闻纪录）杂志评选的年度全球225家最大承包公司排名前100位的企业，在商务部公布的2012年我国对外承包工程业务完成营业额和新签合同额前50家企业中分别排名第十位和第十一位。经过几十年的发展，中国路桥的业务范围已经从早期的低等级公路和桥梁拓展到了高等级公路、特大型桥梁以及港口、铁路、机场、隧道、水工、市政、疏浚、投资等多个领域。我国最早的高速公路——辽宁沈大高速公路、我国最早的跨省市高速公路——京津塘高速公路、被称为“国门第一路”的北京首都机场高速公路、我国第一条跨径超千米的特大型桥梁——江苏江阴长江大桥、世界最长的跨海大桥——青岛海湾大桥、中国企业在欧洲建设的第一座大桥——塞尔维亚泽蒙-博尔察大桥、中亚最长公路隧道——塔吉克斯坦塔乌公路沙赫里斯坦隧道、被称为“世界第八大奇迹”的巴基斯坦喀喇昆仑公路、被称为“南南合作典范”的毛里塔尼亚友谊港、东非铁路网的重要组成部分——肯尼亚蒙内铁路等，都是中国路桥在不同时期建设的在国内、国际具有较大影响力的工程项目。目前,我公司在亚洲、非洲、东欧和拉美地区近50个国家建立了分支机构，海外在建项目150多个，总合同额达170多亿美元。其中，非洲、东南亚、南亚和港澳地区属于我公司的传统市场。近年来，我们又逐步开辟了中亚、东欧和拉美等新兴市场。2014年上半年，我公司非洲片区完成的产值达到了公司上半年海外市场总产值的64.3%，亚洲片区产值占总产值的28.3%，东欧和拉美片区产值占总产值的7.4%。

回顾中国路桥“走出去”的发展历程，我们基本上经历了三个阶段，即迈出去、扎进去、走出来。“迈出去”是指我们依托政府间外交、外经关系承担援外项目，以一种低风险的方式迈向海外，在此过程中充分了解了所在国的政治、经济、文化等外部环境，逐渐熟悉当地的市场运作模式，积累了一批具有海外从业经历的人才和国际化经营的经验。“扎进去”是在熟悉了所在国市场并站稳脚跟的情况下，积极参与和当地企业及跨国公司的市场竞争，通过高品质、高效率的工程项目，树立自身品牌声誉、扩大影响力，展示出负责任的企业形象，获得所在国政府和人民的认同和赞誉。“走出来”是在深入扎根所在国市场、具备一定的属地化经营基础的情况下，以其为平台辐射其他周边文化、政治背景相近的国家，形成以点带面的效果。我们目前能够有这样的市场规模，很大程度上就是因为我们坚持了以上这种“三步走”的渐进发展模式，从而逐步从最早的中东地区扩展到非洲、东南亚、中亚、东欧、拉美地区。

伴随我国外交外经关系的变化尤其是国家“走出去”战略的提出，以及国际工程承包市场的发展演变，我们的经营模式也经历了几个发展阶段：第一个阶段主要以援外项目为主，属于政府行为，是任务导向的模式，不以利润最大化为目的。第二个阶段以投标的现汇项目为主，主要包括所在国政府及国际金融组织投资的项目。在这个阶段我们虽然开始了市场化运作，自主选择目标市场和项目的空间变大了，但只是完全被动地通过投标去争取项目，在整个项目实施链条当中仍处于低端环节，项目的盈利水平比较低。第三个阶段主要以政府框架项目为主，现汇项目为辅。这种模式的确立主要依托于我国“走出去”战略的提出和深化，我公司紧紧抓住国家“走出去”战略框架下的一系列有利于推进工程承包业务的政策机遇，发挥自身多年来在海外积累的营销网络优势和项目实施的丰富经验，率先尝试将相关政策落实与项目推动相结合，充当我国政府和所在国政府在基础设施建设领域合作的桥梁和纽带，借此形成了独特的市场营销优势，提升了自身在项目实施环节当中的地位，也增强了企业的盈利能力。在这个阶段，我们承接了一大批对所在国经济社会发展及双边关系具有重大利好影响的大型项目，资源整合能力、资金实力和项目综合实施能力均大幅提升。第四个阶段其实是第三个阶段的延伸，就是在第三个阶段的基础上，尝试实施一些投融资项目。因为随着国际工程承包市场的成熟度越来越高，业主对承包商的要求也越来越高，不仅在工程质量、环保等传统要素方面提出了更高的标准，同时还越来越要求承包商具有较强的投融资能力，而且许多国别市场的进入很大程度上要依赖于企业的投融资能力。此外，通过优质的投融资项目的实施，也能够为企业提供一部分长期稳定的收益来源。从国际上处于顶尖水平的跨国工程承包企业的发展道路来看，特许经营、投资项目在其业务结构当中占据了十分重要的位置。所以，这几年中国路桥也在逐步尝试在一些经济向好、政局稳定、法律法规健全的国别开展一些投资业务，比如地产开发、港口运营、水泥厂建设运营等，也取得了一些初步的成果。当然，我们在投资项目选择和风险控制方面采取了非常审慎的态度。

从中国路桥的“三步走”发展历程和四个阶段的发展特点来看，可以用八个字来概括：厚积薄发、因势利导。没有长期的海外商务运作和项目实施经验的积累，我们不可能深入了解和熟练掌握国际工程承包市场运行的规则和各个国别市场的具体环境特点，没有我们矢志不渝地铸就精品工程的不懈努力，我们不可能在国际工程承包市场树立卓越的品牌形象，没有我们一直以来与各相关方通过互利互信建立起来的良好合作关系，我们不可能形成独特的市场营销优势和强大的资源整合能力。所以，我认为企业“走出去”是一个厚积薄发的过程，没有长期的积累是不可能真正扎根海外，实现可持续发展的。同时，根据外部环境的变化适时地调整自己的发展战略和经营模式，积极抢抓机遇，顺势而为，应势而动，也是非常重要的。总体来看，我国对外工程承包企业的“走出去”受我国政府的相关政策、行业周期及国际政治经济发展态势的影响比较大。因此，必须及时掌握国家政策变化、认真研究行业周期运行规律、妥善应对国际政治经济格局的调整，从而正确地制定自己的发展战略，确立与形势变化相适应的经营模式，这样方可未雨绸缪、因势利导、推动企业持续稳定向前发展。

在开展海外经营这么多年的过程中，我们也积累了一些经验，借此机会也和在座的各位同仁分享一下。我个人体会，我国对外承包工程企业要想走出去，而且走得稳、走的远，必须处理好以下六个重要关系：

**一是**处理好企业与政府之间的关系。这个政府的概念既包括中国政府，也包括所在国政府。探讨任何一类企业的经营发展均回避不了其与政府之间的关系问题。在这个二元系统内，这种关系在不同的企业会有不同的表现。具体到对外承包工程企业而言，其经营发展不仅受到中国政府营造的政策、法律环境影响，还要受到双多边外交、外经政策以及所在国政府政策和法律环境的影响。从这个意义上讲，企业既要遵守相关政策和法律系统的约束要求，做到合规经营，又要及时敏锐地把握政策动向，从中提取对自身发展有利的因素，规避不利的因素。中国路桥从第二个发展阶段进入第三个发展阶段，就是因为我们及时把握住了国家“走出去”战略创造的发展机遇，利用自身长期积累的优势积极充当国家战略落地的先行者，探索将国家相关政策与对外承包工程业务相结合的有效途径，从而形成了先发优势，为企业发展赢得了新的空间。同时，作为工程承包企业，在所在国实施的工程项目大都是对相关国家以及周边区域有重大影响的，有的甚至会对我国与所在国的外交关系产生不同程度的影响。企业一方面要通过项目的推动实施，展示自身实力和负责任的企业形象，加强与所在国政府高层的沟通，获得他们更多的信任和认可，另一方面也要在一些涉及两国外交、外经往来框架内的重大项目推动实施过程中，发挥自身居中联系的桥梁纽带作用，促进两国政府相关部门之间达成共识，从而在这个过程中提升自己的商务运作能力和品牌影响力。近年来，中国路桥紧跟国家外交、外经政策导向，积极参与我国与其他国家和地区建立的合作机制下的基础设施建设项目，为我国与相关国家在基础设施建设领域的合作做出了积极贡献。比如我们及时抓住中国主导的上海合作组织创造的有利时机，开辟了塔吉克斯坦和吉尔吉斯斯坦市场，这些年在这两个市场成功实施了一批政府框架项目。今年2月份在落实中巴经济走廊战略方面也取得了积极成果，2月19日在习近平主席和巴基斯坦总统马姆努恩•侯赛因阁下的见证下，我公司与巴基斯坦政府签署了喀喇昆仑公路延长线项目的合作备忘录。在“丝绸之路经济带”的概念提出以后，我们也在中亚、东欧现有市场的基础上进一步深挖潜力，积极争取有关政策框架下可能出现的市场机会。

在与所在国政府的交往过程中，我们积极关注所在国政府在改善交通、惠及民生方面的意向和规划，及时跟进、主动策划，而且在力所能及的情况下帮助他们协调、解决项目推进中的各种问题，推动相关项目计划的尽快付诸实施。我们进入赤道几内亚、安哥拉等国市场，就是因为准确把握了其石油经济兴起、改善民生意愿强烈的潜在政策需求，果断进入，从而获得了在这些国别市场的主动权。同时，我们坚持守信重诺、诚恳待人，在具体的项目设计和实施过程中，既本着高度负责的态度按照对方的要求做好相关工作，又在一些关键环节坚持科学的态度，在确保项目按期高质量完成的基础上维护好各方的利益，从而赢得了所在国政府的高度信任。

**二是**处理好项目短期建设和所在国长期经营的关系。在开展国际化经营的过程中，中国路桥坚持打“阵地战”，不搞“游击”行为。我们在选择进入一个市场之前，首先对目标市场进行深入的考察调研，详细了解该国的政治、经济、法律等环境因素，在此基础上分析研判进入该市场的前景和存在的风险。一旦确定目标、下定决心，我们就做好扎根当地、长期经营的打算，而非盲目承接项目或者因为暂时的困难和压力就选择撤出一个市场。目前我们在所有的目标市场，都长期派驻中方员工，了解、熟悉相关国家市场运作规则和相关政策、法律规定，在大部分国别市场的经营时间都超过了10年，其中有些国别市场甚至经营时间超过了40年。即使由于各种各样的原因，在部分国别的经营发展暂时遇到一定的困难和挫折，但我们也会选择坚守、等待机会，因为在回避困难的同时也等于放弃了机会。我们之所以一直固守这样的坚持，是因为我们的着眼点并非是单纯做项目，而是深耕细作每一个国别市场。目标决定行为方式，眼界决定行为边界。如果将目标仅仅放在项目上，那么我们可能就会仅仅从短期而非长期利益、战术而非战略层面来进行资源配置，遇到问题思考的角度以及解决的办法都会有所局限，这样我们的格局定位只能是项目施工队，永远不可能做大做强。只有将目光放到整个市场，拿出真正在所在国做企业的胸怀和劲头，从思维方式、行为方式方面真正融入当地，着眼大格局，培育根市场，方才是持续发展之道。开展属地化经营是实现在所在国长久发展的有效途径，其不仅能够增强我们在所在国政府和人民心目当中的信任感，而且也能够通过充分整合当地资源从而达到降低国内投入和成本、缓解人才紧缺的压力。这也是国际顶尖工程承包企业开展跨国经营的必由之路。目前我们在多个国家购地置业，修建自己的办公楼，同时还大量雇佣当地员工，多个驻外办事处的外方员工均超过办事处员工总数的90%，而且我们还注重对当地员工技术和管理能力的培养，并将一些表现优秀的当地员工安排到一些重要岗位，为他们提供更大的平台，甚至有些老办事处的部分当地员工已经在我公司工作近30年。

**三是**处理好传统市场和新兴市场、传统业务和新兴业务之间的关系。经过几十年的发展积淀，中国路桥在亚洲、非洲市场区域内建立了广泛的经营网络，树立了良好的品牌形象。但这些市场普遍是经济发展水平较低、市场成熟度不高、基础设施建设条件相对落后的国家，我们在这些国家所实施的也大多是技术含量和利润水平不高的项目，所以，这些市场属于相对比较低端的市场。这也是我国绝大多数对外工程承包企业的境况。虽然正是这些相对低端的市场支撑了中国路桥海外这么多年的经营发展，而且现在这些区域内仍然具有非常大的市场空间。但要想真正具备与国际一流的工程承包商竞争的实力，达到他们那样的发展高度，就不能将目光仅仅盯住这些传统的低端市场。客观来讲，包括中国路桥在内的许多中国建筑企业对于进入欧美这些发达国家市场都有一定的胆怯心理，因为欧美国家的工程承包市场成熟度高，在法律、技术、环保、用工等方面设立的标准也比较高。但这并不意味着我们的项目实施能力不能满足这些高端市场的工程建设需求，目前中国大型建筑企业的项目综合实施能力在国际上应该是处于领先地位的。我们所欠缺的是在高端市场的历练。当然，这个历练肯定是要付出代价的，甚至有的代价还会非常惨痛。但一个有志于在国际工程承包市场驰骋纵横的企业，必须要经过这样的涅槃。近年来，中国路桥在继续挖掘传统市场潜力的基础上，也在开拓高端市场方面作了一些探索，取得了一定的成果。目前我公司已经初步进入了东欧地区的塞尔维亚、白俄罗斯、黑山市场，其中塞尔维亚泽蒙-博尔察大桥是中国企业在欧洲建设的第一座大桥，被温家宝总理称为“中国企业在欧洲的一张名片”。东欧地区虽然经济发展水平不如西欧地区，但在政治、经济、文化、法制环境等方面相似度较高，而且进入门槛相对较低，可以通过在这些市场的探索逐步了解欧洲工程承包市场的运行规则，为今后进入西欧市场积累经验，奠定基础。

当前，随着工程项目日益大型化、复杂化，国际承包工程的模式不断发展，EPC一揽子式的交钥匙工程模式，以及BOT（建设－经营－转让）、PPP（私人建设－政府租赁－私人经营）等带资承包方式已成为国际大型工程项目中广为采用的模式。据有关资料介绍，由承包商以垫付工程款、参与项目融资，以及BOT、PPP等各种带资承包项目，至少占国际市场的70％以上。这些项目属典型的高端市场项目，大多规模大、技术含量高、利润空间大，涉及运营管理和资金投入，对承包商综合实力和能力的要求非常高。而中国承包商承揽的工程项目大多规模较小，技术含量不高，风险相比较高，利润空间相对较小。因此，中国承包商要在国际市场上取得进一步的发展，就必须设法进入高端市场，承接并发展EPC、BOT和PPP等高端业务。从中国路桥目前的情况来看，业务结构中施工总承包项目所占比例仍然比较大，但EPC项目的比例也在逐步提高，其中合同额高达38.04亿美元的肯尼亚蒙内铁路项目就是采取EPC模式实施，同时也在尝试积极稳妥地推动一些投融资项目，比如我们在刚果（布）投资建设的水泥厂项目，以及在广东投资运营的徐闻海安新港项目，每年都为我们带来了稳定客观的收益。但由于我们总体的资金实力和运作投融资项目的经验相对不足，因此在选择项目的时候也是慎之又慎。

现阶段，传统市场和传统业务是存量、是基础，新兴市场和新兴业务是增量、是补充，我们既要保障存量、夯实基础，又要努力扩大增量、升级发展，在未来争取形成长短线相结合的业务结构和高低端相补充的市场布局。

**四是**处理好自我挖潜和资源整合的关系。作为任何一家工程承包企业来讲，持续提升工程技术水平、项目实施能力、综合管理能力，苦练内功，强化自身的核心竞争力，这是毋庸置疑的。在激烈的市场竞争环境下，企业发展如逆水行舟，不进则退。一直以来，中国路桥都在不断地追求更高的目标，通过成立专门的科研机构及时研究掌握行业内最新的技术发展成果，通过一系列的体制机制的健全和完善持续夯实自身的管理基础，通过多样化的渠道引进和培养优秀的管理和技术人才，从而使得公司的综合实力不断提升。与此同时，我们也充分认识到了合作的重要性。在开展国际化经营的过程中，仅仅依靠我们自身的力量是远远不够的。任何一家国际领先的工程承包商都是优秀的资源整合商，都具有很强的战略联盟能力。工程建设涉及的产业链条很长，包括设计、勘察、咨询、监理、施工、运营等多个环节，业务的相关方也很多，包括政府、金融机构、行业组织、装备制造商、物资供应商等不同对象，只有充分整合产业链上下游和业务相关方的资源，发挥各自的比较优势，获得相关方的积极支持，方可顺利推动项目实施。对于对外承包工程企业来讲，不仅要整合国内资源，而且还要具备较强的在国际范围内整合资源的能力。近年来，随着公司经营规模和业务领域的不断扩大，我们已经将资源整合作为企业经营发展的关键要素之一，并做出了各种努力。比如，在实施海外项目的过程中，我们与诸多国内以及所在国的工程设计、实施能力较强的设计企业和施工企业展开合作，整合他们的优势资源为我所用。首先，我们充分利用中交集团内部资源，与集团内大部分设计、勘察、施工、投资等产业链上下游企业建立了合作关系；同时我们积极寻求与我公司业务具有互补作用的外部企业进行合作，比如与大连港集团、中石油天然气管道局等企业建立了战略合作关系，谋求与其分别在海外港口运营、能源产业配套基础设施等领域的合作；与中国南车、北车、通号公司等就海外铁路项目的推动实施展开了初步合作；还在部分国别积极探索与当地企业合作共同开发、实施项目的有效途径。同时，在巩固并深化与政策性银行合作关系的基础上，积极拓宽融资渠道，加深与中国商业银行及国际金融机构的沟通与联系，等等。这些举措的实施，对我们开创当前良好的经营局面发挥了非常重要的作用，对我们今后的可持续发展也将提供有力支撑。在与相关企业和机构合作的过程中，我们始终坚持诚信务实、互利共赢的原则，充分考虑合作方的立场和利益，致力于建立长期稳定的良好合作关系，获得了合作单位的尊重和信任。我个人一直坚持一个观点，合作首先要“合”，要实现“利合”向“义合”的转变。也就是说，一开始是因为共同的利益走到了一起，但通过长期的合作交往，要最终升华为因信义而合作，这才是双方获得长期价值的合理选择。

**五是**处理好经济效益和工程质量的关系。作为一家在国际市场开展工程承包业务多年并享有盛誉的企业，中国路桥始终将工程质量视为企业经营的一条红线，坚决杜绝为了提高经济效益而罔顾工程质量的短期行为。即使是在损害工程质量的情况下获得了经济利益，这样的收益也是有毒的，一旦出现问题，就会对企业经营产生不可估量的负面影响。而且这里边也涉及一个企业文化问题，即企业倡导什么和摈弃什么的问题。如果对通过降低工程质量获得经济利益的行为不加以阻止，久而久之就会在整个企业形成不良的风气，这种风气一旦成为企业文化中的一个因子，那我们的企业不可能实现可持续发展。而且就对外工程承包业务而言，往往一个项目出现了问题，影响的可能是整个国别市场甚至是一个区域市场。

多年来，我们始终秉持“铸精品工程、树一流品牌”的理念，不断建设完成了一个又一个样板工程，也赢得了诸多荣誉。其中，孟加拉的援孟六桥和印尼的泗水-马都拉大桥分别荣获中国第一届和第二届“鲁班奖（境外工程）”，赤几的米格梅森-埃比贝因公路、柬埔寨76号国家公路等项目荣获“国家优质工程奖”；在肯尼亚、卢旺达、安哥拉等多个国家承建的公路项目均被誉为当地的样板路；为了表彰我公司在相关国家建设的精品项目，赤道几内亚总统、塔吉克斯坦总统、柬埔寨首相先后向我公司领导及项目建设负责人颁发荣誉勋章。正是由于我们始终把工程质量摆在突出位置，不求短利，以诚待人，所以我们赢得了广泛的赞誉和广阔的发展空间。

**六是**处理好企业自身发展和履行社会责任的关系。企业是社会系统中的一部分。企业的发展既要从社会系统中汲取资源，同时也要履行回馈社会的责任。而且，越来越多的专家学者和企业界人士都已经认识到，社会责任是企业核心竞争力的重要组成部分，是提升企业品牌价值的有效途径。一直以来，中国路桥在所在国开展工程建设的过程中，时刻不忘企业回馈社会、维护国家形象的责任，结合自身实际，在力所能及的范围内积极帮助所在国解决一些具体的困难，赢得了当地政府和人民的广泛好评。比如，自2007年以来，我公司相继全资培养来自安哥拉、赤道几内亚、刚果（布）、多哥的160多名留学生来中国学习深造，受到了当地政府和人民的广泛赞扬。我们还在肯尼亚建立了大学生实践基地，施工现场、实验、测量、办公室等部门每年接收来自肯尼亚当地高效相关专业的在校生前来实习，帮助他们通过学习实践施工管理和技术方面的专业知识，成为专业工程技术人员。同时，中国路桥还通过对所在国当地员工的引进和培养，有力地拉动了当地就业，为所在国培养了一批工程技术人才，仅仅在非洲，我们就通过多年来众多精品工程项目，为当地培养了上万名工程师、机械手、筑路工匠。此外，我们也在力所能及的情况下积极为当地公益事业贡献力量，比如在赤道几内亚、安哥拉、肯尼亚等地义务帮助当地居民修建小学、修葺教堂，在刚果（布）、柬埔寨为当地捐资、捐药、打井修路，在巴基斯坦、多哥、吉尔吉斯等地积极抢险救灾，等等。通过一系列履行社会责任的举措，中国路桥的品牌更加深入人心，同时也为我们在当地的市场开发和项目实施营造了良好的社区环境。由于我公司在履行社会责任方面所作的巨大努力和显著成绩，2009年我们被中国对外承包工程商会授予“中国对外承包工程企业社会责任金奖”，2010年荣获“中非友好贡献奖-感动非洲十大中国企业”荣誉称号，2012年获评“中国对外承包工程企业社会责任绩效评价领先型企业”。

当前，由于国内建筑市场的产能过剩，许多有实力的工程承包企业都将目光转向了广阔的海外市场。尽管海外市场机会比较多，但其中蕴含的风险也非常大，包括中国路桥在内的已经走出去多年的企业也都在逐步摸索。我也希望在座的致力于“走出去”的企业家们，能够充分考虑风险，扎实走好每一步，在未来获得更加广阔的发展空间。同时我也希望有机会能够与各位所在的企业展开合作，携手发展。

以上是我结合中国路桥开展海外经营的实际跟大家分享的一些体会，比较仓促，不当之处希望大家能够批评指正。

谢谢！