

“一带一路”背景下 中国海外重大工程建设成就与经验总结

■胡海波 王怡琴 卢海涛

自“一带一路”倡议提出以来,中国海外重大工程建设逐渐步入高质量发展阶段。近年来,面对国际政治格局巨变、世界经济表现低迷、国际投资增长乏力等情况,中国海外重大工程成为推动“一带一路”倡议和实现中国式现代化的重要力量和实现载体。中国海外重大工程建设既要满足摆脱基本贫困、提升收入水平等经济发展诉求,也要响应增强收入能力、改变生活福祉等社会发展诉求,还要实现增强民心沟通、增加相互认可等文化发展需求。在“一带一路”倡议推进之下,中国企业已形成了大批的海外重大工程建设成果、积累了大量的海外重大工程建设经验,对中国和“一带一路”沿线国家的现代化建设进程产生了重要推动作用。中国有能力也有必要抓住重大工程领域亟待形成理论体系的历史机遇,在总结中国海外重大工程建设成就与经验的基础上,加快形成兼顾普适意义又具有中国特色的重大工程管理体系,帮助中国海外重大工程向高质量发展目标迈进。

[关键词]“一带一路”;中国式现代化;海外重大工程

[中图分类号]F125 [文献标识码]A [文章编号]1004-518X(2023)12-0048-11

[基金项目]江西省社会科学基金重点项目“数字化转型推动江西省制造企业高质量发展的路径与对策研究”(21GL03)、江西省青年马克思主义者理论研究创新工程资助项目“中国跨国企业来源国优势的演化与作用机制研究”(22QM105)

胡海波,江西财经大学工商管理学院教授、博士生导师。(江西南昌 330032)

王怡琴,中共江西省委党校江西经济社会发展战略研究所助理研究员。(江西南昌 330108)

卢海涛,江西财经大学工商管理学院讲师,博士。(江西南昌 330032)

一、引言

党的二十大报告指出,未来中国将坚持以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴为目标。走和平发展道路、推动构建人类命运共同体是中国式现代化本质要求之一,强调中国是在维护世界和平与发展的前提下,通过合作共赢的方式实现自身现代化。正如韩保江和李志斌指出的,中国式现代化的最终目标不仅要求更好发展自身,还追求更大造福世界,进而为世界的现代化发展贡献中国方案。^[1]

自“一带一路”倡议提出以来,中国已落地了一大批重点工程项目。当前,“一带一路”不仅是中国构建人类命运共同体的重要平台,也成为促进“一带一路”沿线国家实现现代化的典型案例。在2023年举行的第三届“一带一路”国际合作高峰论坛上,习近平总书记将构建“一带一路”立体互联互通网络作为中国支持高质量共建“一带一路”八项行动的首位。作为构建“一带一路”立体互联互通的重要主体,海外重大工程的建设 and 推进也将为中国式现代化贡献更多力量。

在实现中国式现代化的过程中,习近平总书记强调要讲好中国故事,传播好中国声音,形成同我国综合国力和国际地位相匹配的国际话语权,为推动构建人类命运共同体作出积极贡献。近年来,重大工程已成为国家发展的重要动力和国家间竞争的有力支柱^[2]。讲好中国的重大工程故事,特别是海外重大工程故事,有助于中国构建在重大工程领域的话语体系,并进一步提升中国在重大工程管理领域的国际话语权和影响力^[3]。因此,中国学者有必要也有责任承担起构建重大工程理论话语体系的学术使命和重要担当,在国际重大工程管理的舞台上宣传中国主张、中国智慧、中国方案,探索出一套具有中国特色、中国风格、中国气派的重大工程现代化管理模式。

伊拉克摩苏尔四桥项目是中国首个中标合同额在3000万美元以上的海外重大工程项目^①。由此,伊拉克摩苏尔四桥项目也被视为中国海外重大工程建设的开端。随着改革开放、“走出去”等战略决定的提出和落地,中国海外重大工程得到快速发展。特别在“一带一路”倡议的深入推进之下,中国海外重大工程得到国家更为坚实的政策支持和更为充裕的资金支持,进而加速在“一带一路”沿线国家进行布局和发展。2022年,中国在“一带一路”沿线国家对外承包工程营业额占同期总额的54.8%^②。同时,重大工程也是对外承包工程的重要主体。2020年,中国对外承包工程新签合同额超过5000万美元的项目占总额的84.5%^③。随着业务规模和大型项目数量的快速增加,中国重大工程的建设水平也从望尘莫及的模仿阶段、望其项背的跟随追赶阶段,逐渐过渡到同台竞技的竞争阶段、部分国际领先的并跑甚至领跑阶段。^[4]

尽管中国海外重大工程建设已取得重大成就,但仍面临高端业务突破、传统模式创新等方面的重大挑战。2018年,中国对外承包工程新签合同额出现自1993年来的首次负增长,营业额增速创近年来最低。2020年,在全球新冠疫情的冲击下,国际承包工程市场发包额大幅减少,中国对外承包工程新签合同额和营业额也出现持续下滑,中国海外重大工程建设亟待探寻全新的破局之路。为此,我们有必要厘清过去中国海外重大工程建设为什么能够成功,弄明白未来中国海外重大工程建设怎样才能继续成功,从而推进中国海外重大工程朝高质量方向发展,进而实现以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的目标。

二、“一带一路”倡议提出以来中国海外重大工程建设的发展背景

实现高质量发展是中国全面建设社会主义现代化国家的首要任务。党的二十大报告进一步指出,实现高质量发展必须坚持高水平对外开放,加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。作为推进高水平对外开放的重要实践与引领新发展格局的重要路径,“一带一路”建设已迈向高质量发展阶段。为此,有必要进一步厘清“一带一路”与中国式现代化的内在联系,以明确中国海外重大工程建设的发展背景。

(一)“一带一路”与中国式现代化

自《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》(下文简称《“十四五”规划》)提出中国式现代化以来,中国式现代化的内涵得到不断丰富和发展。其中,实现

高质量发展和推动构建人类命运共同体两项本质要求都与“一带一路”紧密相连。

2018年,习近平总书记首次提出高质量共建“一带一路”的要求,强调未来“一带一路”建设需要集中力量、整合资源,以基础设施等重大工程项目建设 and 产能合作为重点,解决好重大项目等关键问题。基于政治互信、经济融合、文化包容理念,中国在推动全球共同发展中逐渐发挥更大作用,“一带一路”也逐步成为推动构建人类命运共同体的重要平台^[5]。《“十四五”规划》进一步提出高质量共建“一带一路”的具体要求,以加速“一带一路”向高质量方向发展和转型。

(二)“一带一路”与中国式现代化背景下中国海外重大工程

近年来,面对国际政治格局巨变、世界经济表现低迷、国际投资增长乏力等情况,中国海外重大工程成为推动“一带一路”倡议和实现中国式现代化的重要力量和实现载体。在“一带一路”与中国式现代化对高质量发展的双重要求下,中国海外重大工程亟待向高质量方向发展和转型。2019年,《关于促进对外承包工程高质量发展的指导意见》正式发布,为中国海外重大工程高质量发展明确了发展目标。

建设高质量海外重大工程不仅是推动中国实现高质量发展的重要支持,也是助力世界转向高质量发展的必经路径。近年来,发展高质量重大工程,特别是发展高质量重大基础设施工程不仅成为历届G20峰会的重要话题,也成了联合国《2030年可持续发展议程》的重要内容。2019年,G20大阪峰会通过《G20高质量基础设施投资原则》,提出高质量基础设施投资六项具体原则,为中国海外重大工程高质量发展提供了新的参考方向。

近年来,基于高质量发展的要求和导向,中国已在国内和国际重大工程领域形成了系列重要成果。国内方面,中国在铁路、公路、港口、电网等重大工程领域的建设规模均居世界首位。国际方面,借助国内重大工程的建设经验,中国企业通过经验移植与再创新帮助“一带一路”沿线国家快速落地了一大批重大工程项目,有效改善了当地基础交通、电子通信、电力供应等基础设施条件。这不但能够帮助“一带一路”沿线国家人民加速迈进幸福生活的步伐,也能够帮助“一带一路”沿线国家和地区开辟独立自主发展的新型现代化道路。

整体而言,中国既能够借助国内重大工程建设厚植中国式现代化的物质基础,也能够借助“一带一路”平台,以海外重大工程为载体分享中国式现代化的成果经验。为此,我们可以从中国海外重大工程视角出发,归纳总结中国海外重大工程的建设成就与成功经验,助力中国加速迈向社会主义现代化强国。

作为“一带一路”的主体框架,“六廊六路多国多港”产生的各类效应对形成双循环新发展格局、构建国际经贸合作网络、推动全球经济治理体制变革等方面都将产生积极影响^[6]。在“六廊六路多国多港”的建设过程中,基础设施工程成为关键先导,中国与沿线国家共同优先推进六大基础设施领域的交流合作^[7]。为此,本文以六大国际经济合作走廊中六大优先建设领域的重大工程项目为代表,系统梳理和总结上述中国海外重大工程的重要成就与成功经验,为最终形成一套具有中国特色、中国风格、中国气派的重大工程现代化管理模式提供参考和建议。

三、“一带一路”倡议提出以来中国海外重大工程建设的重要成就

高质量共建“一带一路”强调在已有合作的基础上关注沿线国家的利益共享,这能帮助中国与“一带一路”沿线国家形成更为紧密和持续的合作关系,进而实现“一带一路”的高质量发展。同时,中国式现代化也要求实现物质文明和精神文明相协调、人与自然和谐共生的现代化。因此,中国海

外重大工程建设既要满足摆脱基本贫困、提升收入水平等经济发展诉求,也要响应增强收入能力、改变生活福祉等社会发展诉求,还要实现增强民心沟通、增加相互认可等文化发展需求。^[8-9]这与“一带一路”所倡导的“五通”主要内容相一致。

(一)创造经济价值,推进沿线国家现代化建设

创造经济价值是实现高质量共建“一带一路”和实现中国式现代化的基础。为积极响应“一带一路”倡议,中国企业逐步将国际投资和重大工程发展重心转向“一带一路”沿线国家。经过十年的发展与合作,沿线国家的经济发展规模与经济发展质量均实现快速提升,这不仅加快了沿线国家的现代化进程,也提升了中国中西部地区的经济增长效率,从而实现携手共进现代化的发展目标。

1.创造直接资金收入,增加沿线经济收入

通过中国的海外重大工程建设,“一带一路”沿线国家能够获得大量的直接资金收入,这极大地促进了当地的经济。一是在海外重大工程建设过程中,中国企业通过直接投资、就地采购、聘用当地员工等方式带动当地产业发展和居民就业,从而直接增加了当地的财政税收、员工工资等直接资金收入。在建设巴基斯坦PKM高速公路项目过程中,中国建筑集团有限公司(下文简称“中建集团”)多选择当地直接采购或与当地承包商合作开发的方式进行物资采购。至项目建设完工,中建集团在当地合作开发大量采石场和取土场,租赁施工设备两千余台,这极大地带动了当地资源开采、交通运输、装备租赁等产业的发展,为当地创造了大量的直接资金收入。二是铁路、公路、航运、航空等交通类基础设施工程能够有效地缩减运输成本,增加项目沿线国家之间的国际贸易,进而增加直接贸易收入。以中欧班列为例,自开通以来,中国与德国、波兰、俄罗斯、西班牙等沿线国家的运输费用缩减至空运费用的五分之一,运输时间缩减至海运时间的四分之一,铁路运输费用也比传统铁路运输节约近五分之一。目前,中欧班列线路已贯穿欧洲25个国家217个城市,运输货物涉及5万多种品类。三是油气管道等能源类基础设施工程构建起的能源运输通道能够加强中国与项目沿线国家间的能源贸易,进而增加能源出口国的直接经济收益。自中国石油天然气集团公司(下文简称“中国石油”)承建的中缅天然气管道和原油管道分别于2013年和2017年投产以来,缅甸不仅能够通过能源贸易获得高额的贸易收入、国家税收、投资分红等直接经济收入,还能借助管道运营获得管道租金、路权费用、过境费用、培训基金等其他直接经济收入。

2.提高资源配置效率,有效改善沿线营商环境

通过中国的海外重大工程建设,“一带一路”沿线国家内部和区域间的交通条件得到极大改善,从而有效地促进了项目沿线国家间的贸易往来,也进一步提高了项目沿线国家的营商环境与经济质量。一是铁路、公路、航运、航空等交通类基础设施工程搭建的交通运输通道能够有效推动沿线国家之间的经贸往来和人员互动,进而实现项目沿线国家及人员的互联互通。以中老昆万铁路为例,根据昆明海关统计数据,自铁路开通以来,仅9个月该铁路承运的国际货运总值便突破100亿元,运输货物也已逐渐扩展到近2000类货物品类,有效地带动了中国与老挝间的货运往来。同时,中国计划在未来将该铁路延伸到其他东南亚国家,进一步扩大该铁路的影响范围,帮助老挝从过去封闭的内陆国家发展为东南亚的交通要塞。二是油气管道等能源类基础设施工程建设的能源运输通道能够实现沿线国家间的能源资源互补,加强项目沿线国家间的能源合作。以中缅油气管道为例,一方面,缅甸通过该管道向中国输送的天然气等清洁能源能够有效优化能源基础设施布局、改善绿色能源水平、提高能源安全水平,实现中缅双方能源资源互补;另一方面,负责项目建设的中国石油为缅甸提供了油气开采一体化解决方案,并建成了四个深水区块油气勘探项目,由此增加的能源供给能够缓解电力紧张、降低用电成本,进而有效改善缅甸的能源问题。三是空间综合信息网络类基础设

施工程架设的通信信息网络能够有效补充和完善项目沿线国家的天基资源和地面服务网络,实现项目沿线国家间的信息互联互通。以中国—东盟信息港为例,该项目已建成多条国际通信海缆和跨境陆路光缆及四个云计算中心,并构建起中国与东盟国家间的信息通信通道,这极大提升了中国与东盟国家信息通信互联互通的能力,对数字设施互联互通和“数字丝绸之路”的目标实现有积极推动作用。

3.提升企业发展质量,激发中国企业发展潜力

通过海外重大工程建设,中国企业为沿线国家建设了一批代表当地最高水准的基础设施项目,从而有力地提升了中国企业的国际化发展质量。以中老昆万铁路为例,该项目是一条建设难度极大的铁路。在项目建设过程中,中国铁建股份有限公司(下文简称“中国铁建”)在隧道建设、桥梁建设方面创造了多项施工纪录,如解决了盐岩高侵蚀性等隧道建设中的世界难题,修通了中国首座万米长隧道——新华山隧道等多条高难度隧道,建成了首次获得国际认证的制梁场——万象制梁场等。同时,通过极具代表性的基础设施项目建设,中国企业积累了海外重大工程的建设经验、提升了国际化市场的影响力。这不仅有利于中国企业在东道国获得更多项目订单,也有助于中国企业在国际市场的相关领域提高项目中标的可能性。

(二)创造社会价值,助力沿线国家高质量发展

创造社会价值是实现高质量共建“一带一路”和实现中国式现代化的核心。当前,“一带一路”不仅是国际公共产品,更是国际合作平台。平台属性不仅要求增加直接的经济价值,更要求创造潜在的社会价值,并让建设成果惠及合作各方。由此,中国企业在建设海外重大工程项目的过程中,既要实现沿线国家互联互通的基本目标,也要实现社会基础条件改善、居民生活水平提高等社会价值^[10],从而帮助沿线国家实现经济与社会高质量发展的目标。

1.改善当地就业环境,有效提高居民生活水平

在中国海外重大工程建设过程中,项目沿线国家居民能够较大幅度地参与中国重大项目的建设和运营。这不仅能够提高当地的就业水平,也能够提升当地的就业质量,进而从整体上改善当地的就业环境。一是带动当地员工就业,减少当地贫困人口,改善民众生活质量。整体而言,中国企业在海外重大工程建设过程中所聘用的劳务工人和管理人员本地化率分别基本达到70%和60%以上。比如巴基斯坦PKM高速公路项目为当地直接提供23000多个工作岗位。在建设高峰期,中建集团甚至聘用了30000多名当地员工,占员工总数的97%。中国企业为当地创造的就业机会,不仅能够为当地居民提供直接的经济收入,也能够改善当地的就业环境和生活条件,从而推动当地社会的整体发展。二是培养当地技术人才,提升居民就业技能,推动当地产业发展。在中国海外重大工程建设的过程中,中国企业十分重视本地员工的培育,秉承着“授人以鱼不如授人以渔”的理念,通过师徒传承、高等教育、本地培训等方式,培养了一大批本地的技术人才。

2.改善沿线生活环境,大幅提升居民生活质量

在海外重大工程建设过程中,中国企业不仅积极承接了项目自身的建设任务,也为当地建设了许多小型的基础设施项目,这极大地改善了沿线国家的基础设施状况和基本生活环境。一是沿线国家基础设施状况改善与生活质量提升。其中,铁路、公路、航运、航空等交通类基础设施项目能够减少出行时间、改善乘坐环境。作为东南亚第一条高铁,雅万高铁不仅使始发地到目的地的出行时间缩短至原来的五分之一,也为沿线乘客提供了更为优质和舒适的乘坐体验。能源类基础设施项目能够较大地改善当地的能源状况,包括改善用电状况、增加清洁能源应用等。空间综合信息网络类基础设施项目则能够较大地改善当地的信息通信状况。二是沿线居民的基本生活保障与生活环境改

善。在巴基斯坦PKM高速公路项目(苏库尔至木尔坦段)的建设过程中,中建集团不仅为当地村落修筑若干便民道路、桥梁、水井、水渠,还组织医疗队进村义诊、发放药品、建造学校、赠送书籍和书包等,从生活各方面改善当地居民的生活环境。在喀喇昆仑公路二期项目建设过程中,中国路桥设立了专项资金,用于帮扶项目沿线的学校、医院等基础设施建设及保护孤儿、残障人士等弱势群体。通过改善项目沿线居民的生活环境,中国企业的项目建设也得到了沿线居民的大力支持,工程建设进度得以顺利推进。

(三)创造文化价值,实现沿线国家民心相通

创造文化价值是实现高质量共建“一带一路”和实现中国式现代化的支撑。民心相通不仅是实现其他“四通”的情感基础,也是实现“一带一路”高质量发展、促进沿线国家共同发展、推动构建人类命运共同体的关键手段^[11]。在海外重大工程建设与运营过程中,项目团队通过加强与当地民众及员工的交流与互动,实现加强互信、增进友谊、共同成长的目的^[12]。

1.传播中国传统文化,获得更大范围文化认可

在海外重大工程建设过程中,中国企业积极传播中国传统文化,将中国文化传播至更大范围和更多人群。在巴基斯坦PKM高速公路项目的建设过程中,每逢春节、中秋节等中国传统节日,中建集团就会举办中巴两国员工联谊活动,进而增加中巴两国员工间的情谊及员工对企业的认同和对中国传统节日的认知。

2.加强中外员工协作,增进中外民众情感联系

在海外重大工程建设过程中,中国企业积极与项目沿线国家民众建立情感纽带、加强情感联系。其中,情感联系既包括个人层面的师徒情感、婚姻情感、企业认同感,也包括国家层面的国家形象认同感、国家关系认同感等。在中老昆万铁路建设过程中,中国铁建的中国技术人员不仅会在作业现场通过言传身教的方式帮助当地技术人员快速了解实地建设技能,下班期间还会带领当地技术人员进行额外的理论学习,从而帮助当地技术人员快速建立系统的知识体系。老挝当地员工也会帮助中国技术人员学习当地语言,通过相互学习和帮助,双方的师徒情谊逐渐建立。在巴基斯坦900兆瓦光伏电站建设过程中,中兴能源十分重视当地宗教信仰和风俗习惯。每逢当地重要节日,项目团队不仅会为当地员工调整工作时间和工作安排,还会准备礼物和过节费用,以配合当地斋月特殊的生活习惯。这些举措都极大地增强了巴基斯坦当地员工对中兴能源的企业认同感。

四、“一带一路”倡议提出以来中国海外重大工程建设成功经验

在“一带一路”建设推进之下,中国企业已形成了大批的海外重大工程建设成果、积累了大量的海外重大工程建设经验,对中国和“一带一路”沿线国家的现代化建设进程产生了重要推动作用。但目前,重大工程的复杂性挑战仍是全球性难题^[13]。因此,我们有必要结合中国海外重大工程建设与管理的实践,回顾历史、总结经验、得出规律、形成理论。这既可以服务和指导未来中国海外重大工程建设实践,也可以将具有中国特色、中国风格、中国气派的重大工程现代化管理模式推向国际重大工程领域,增强中国在国际重大工程领域的话语权和影响力。

(一)重视项目设计规划,为海外重大工程建设筑基

在海外重大工程规划过程中,中国企业充分借助多方赋能、积极推进中国标准,这不仅能够帮助中国海外重大工程得到更大范围、更高层次的认可,也能够增进中国企业在国际重大工程建设领域的参与度和影响力,对构建中国话语体系具有积极作用。

1.以坚持中国共产党领导为基础,依托国家合作协议

坚持中国共产党领导是实现中国式现代化的政治保障。对面临着复杂的政治、经济和文化环境的中国海外重大工程建设而言,坚持中国共产党领导是达成项目建设目标、保障项目顺利完成的政治力量。以项目协议签订为例,依托国家领导人出访或双方国家领导人签署的合作协议而达成的重大工程项目能够更好地得到东道国政府的支持和参与。近年来,中欧班列的快速发展也受益于2017年中国与沿线国家铁路部门签署的《关于深化中欧班列合作协议》。在合作协议签署前,中欧班列六年的开行量仅为3673列。自合作协议签署后,中欧班列项目实现跨越发展。截至2021年底,其开行量已迅速增至15183列。与此同时,其运输覆盖范围不断扩大、运货品类持续增多,现已成为中欧贸易的重要枢纽。

2.以构建中国话语体系为目标,推广中国技术标准

在“一带一路”的推进中,中国海外重大工程面临着全球标准和国际规范挑战^[14],推广中国技术标准、构建中国话语体系成为深化沿线国家经济贸易关系、支撑互联互通建设的重要基础。自2015年,中国已实施两轮《标准联通共建“一带一路”行动计划》,并取得显著成效。中国企业在海外重大工程项目设计规划阶段,坚持使用中国标准、中国技术、中国方案,通过融合贯通与单点突破相结合的方式,推动中国标准、中国技术、中国方案在国际重大工程领域得到更大范围、更深程度的接受与认可。如在匈塞铁路的设计规划阶段,中铁二十一局集团和中国铁建电气化局集团积极将中国铁路技术装备与欧盟铁路技术规范对接,从而成功实现了中国铁路技术标准在欧洲的首次应用。默拉直流工程是中国在海外的首条±660千伏电压等级直流输电工程。在该项目的设计规划阶段,负责项目设计的中南电力设计院就直流工程电压等级的选择问题与巴基斯坦国家输电公司进行多次沟通,从技术、经济等多角度论证了±660千伏直流线路是最为经济、可行的方案。最终,巴基斯坦国家输电公司认可并采用了±660千伏这一中国标准的直流电压等级,这也标志着中国±660千伏电压等级标准第一次“走出去”。

3.以借助国家宏观调控为支撑,链接多方项目支持

在海外重大工程项目设计规划阶段,中国企业需要积极争取国家层面的多方支持。一方面,中国企业需要熟悉并掌握中国及东道国关于“一带一路”建设的相关政策文件,从而获取相应的政策支持。另一方面,中国企业也需要积极争取亚投行、丝路基金等新型金融机构和中国进出口银行、国家开发银行等传统金融机构的资金支持,以帮助沿线国家缓解巨额资金投入所带来的财政压力。目前,“一带一路”沿线的重大工程项目主要采用EPC(工程总承包)、PMC(项目管理承包)等工程承包模式,借助BOT(建设—经营—转让)、PPP(公共私营合作)等融资方式,能够通过多元金融手段,吸引多方资本参与海外重大工程项目融资,以缓解重大工程项目为东道国带来的资金压力。^[15]此外,中国出口信用保险公司、国家外汇管理局和最高人民法院等国家机构也在各自领域为中国企业的海外重大工程项目建设提供了投资保险服务、投资咨询服务、法律保障服务等,从而推动中国企业以更快速度、更高质量完成海外重大工程建设。

(二)完善项目建设理念,为海外重大工程建设强基

在海外重大工程建设过程中,中国企业将社会、环境、经济等各方效益并举,将创新进取、合作共赢、和谐共生等理念相融合,不仅能够推进中国海外重大工程向高质量方向发展和转型,也充分体现了中国负责任大国的国家形象,对提升中国的国家形象具有积极作用。

1.坚持共建理念,采用属地化管理模式

在海外重大工程建设过程中,中国企业坚持合作共建理念,通过属地化管理方式,实现项目合

作双方的价值共创。一方面,中国企业通过人员属地化,提高了当地的就业率、改善了就业环境、培养了一大批技术人才;另一方面,中国企业通过经营属地化,保障了建设过程的合规性,也带动了当地相关产业的发展。以匈塞铁路为例,中国路桥根据属地化建设方针,积极整合当地资源,深度融入当地市场,快速学习当地项目运作模式、施工管理体系和相关规范法律,使项目建设能够较好地达到匈牙利铁路公司的标准和要求,从而保障项目整体建设过程得以快速、顺利地推进。

2.坚持共享理念,传承包容性发展思想

在海外重大工程建设过程中,中国企业坚持价值共享理念,秉承包容性发展理念,即在关注项目建设的整体进度的同时,也重视项目沿线居民的生活状况,从而使项目沿线BOP(金字塔底部)群体能够借助中国海外重大工程显著改善基础生活条件。在瓦亚铁路的建设过程中,中铁十九局集团有限公司一方面积极参与项目沿线的乡村道路维修、清真寺修缮、学校场地平整、排水沟渠清挖等日常基础设施维护活动,另一方面也积极参与抗洪抢险、森林救火等突发应急事件处理活动,从而极大地改善了项目沿线居民的基础生活条件。

3.坚持绿色理念,贯彻可持续发展思路

在海外重大工程建设过程中,中国企业坚持和响应绿色发展理念,通过保护当地生态环境、节约建设资源、减少污染排放等方式帮助当地实现可持续发展目标。在中缅油气管道的建设过程中,中国石油针对沿线不同地区的地貌环境特点,制定了不同的建设方案。一方面,项目团队在设计时选择避开生态敏感区,以保护当地的文化遗产和动植物;另一方面,项目团队多措并举,保证污水处理后达标排放,以保护海洋生态环境。

4.坚持安全理念,加强应急性事件管理

在海外重大工程建设过程中,中国企业能够在应对突发事件管理时,做到事前风险预判和有效预防,事中快速响应和积极应对,事后妥善处理和经验总结,体现出高质、成熟、安全的重大工程建设水平。以应对全球新冠疫情为例,一方面中国企业能够将国内成熟的抗疫和防疫经验应用于海外重大工程项目的建设过程中,另一方面中国政府积极发挥政府的宏观调控作用,帮助中国企业渡过难关。围绕保障建设进度与预防疫情传播双重目标,结合老挝疫情形势和项目生产实际,中国铁建制定了完善的疫情防控方案,最终使中老昆万铁路项目按期完工通车。

5.坚持创新理念,加强数字化技术应用

在海外重大工程建设过程中,中国企业率先将具有创新优势的数字技术应用于海外重大工程建设中,从而推动中国海外重大工程向智能化、高端化方向发展。以中老昆万铁路为例,中国铁建采用了自主研发的调度指挥大数据平台,集合了物联网、云计算、大数据、4G等数字技术。在项目建设过程中,中国铁建研发和应用多项智能工具和智能工装,这不仅有效提升了该铁路项目的建设效率,也填补了国内相关领域的空白。中国铁建还将中国自主研发的“自动巡航走形定位系统”应用于玉磨段铁路的铺设工作,借助北斗、全站仪、物联网等数字技术,该路段的铺设工作不仅效率大幅提高,铺设工艺也更为精准,进而率先在海外重大工程项目建设中实现了智能建造。

五、“一带一路”倡议提出以来中国海外重大工程建设的未来启示

当前,中国海外重大工程项目发展过程中出现了新签合同额增速放缓、部分重大项目建设进展受阻等内部发展问题。同时,许多中国海外重大工程因受到他国的质疑和抹黑,面临着项目建成效益受损等外部影响。为此,我们有必要探究中国海外重大工程建设当前面临的发展难题,提出相应

的解决方案,推动中国海外重大工程向高质量发展方向迈进。

(一)巩固既有优势,突破新兴领域重大工程领域

近年来,中国开始强调快速推进新兴基础设施建设。目前,新兴基础设施建设的内涵存在“七大领域”“三个方面”等说法。^[16]随着数字技术与科学技术产业的快速发展,新兴基础设施建设内涵也在不断发生变化,但核心仍是强调推进经济社会高质量发展。^[17]根据《2020年度中国对外承包工程统计公报》,2020年,中国84.5%的海外新签工程项目属于5000万美元以上的重大项目,但仍主要集中于一般建筑、交通运输、电力建设等传统基础设施建设领域。尽管在“六廊六路多国多港”主体框架提出时,中国已充分考虑空间综合信息网络这一新兴基础设施建设的重要性,但通过对六大国际经济合作走廊重大工程信息的梳理,本文发现铁路、公路、航运、航空、管道等传统基础设施建设领域的项目明显多于空间综合信息网络这一新兴基础设施建设项目。随着第三次工业革命深入推进,“一带一路”沿线国家新兴基础设施建设需求十分旺盛。中国企业需要在巩固传统基础设施建设优势的基础上,抓住时代发展的机会窗口^[18],在国际市场积极拓展新兴基础设施建设的重大工程业务,从而推动中国海外重大工程建设向高质量方向转型发展,抢占新兴基础设施建设领域的新高地。

随着绿色经济的快速发展,《关于推进共建“一带一路”绿色发展的意见》于2022年发布,中国要借助成熟的技术优势、领先的成本优势与丰富的建设经验,加快推进绿色基建、绿色能源、绿色交通等领域的合作共建。目前,世界正在经历第三次能源革命,“碳达峰”“碳中和”成为世界各国的共同发展目标。中国企业需要在发挥绿色基础设施建设优势的基础上,借助时代变革的发展机遇,在国际市场积极拓展绿色基础设施建设的重大工程业务,从而推动中国海外重大工程建设向可持续方向转型发展,争取在绿色基础设施建设领域实现弯道超车。

(二)加强互学互鉴,迈进发达国家重大工程市场

《2020年度中国对外承包工程统计公报》显示,2020年,中国海外重大工程仍集中在亚洲和非洲地区。尽管中国已在欧洲落地了挪威哈罗格兰德大桥、克罗地亚佩列沙茨大桥、意大利移动运营商Wind Tre项目等一批具有代表性的重大工程,但是中国在发达国家的重大项目建设比重仍处于低值。相较于新兴经济体和发展中国家,发达国家在项目工程的建设和管理方面有更为严格的标准和要求,这不仅能够帮助中国企业更好地将中国标准与国际标准对接,也能够帮助中国企业积累更为丰富和优质的重大工程建设和管理经验。由此,中国企业亟待进一步向发达国家拓展市场,在竞争中成长,在建设中学习,从而将中国制造、中国建造推向更为广阔的国际舞台。

(三)重视项目宣传,构建中国特色重大工程话语体系

中国企业在“一带一路”沿线国家进行重大工程建设的过程中,不仅需要重视项目建设工作,更要加强项目宣传工作。《中国企业全球化报告(2020)》指出目前部分欧美国家对“一带一路”倡议还存在误解与疑虑,因此,中国企业有责任也有义务加强海外重大工程宣传,在国际重大工程建设舞台上讲好中国海外重大工程故事,构建中国特色重大工程管理话语体系。尽管一些重大工程的项目成果已得到企业、国家等多方宣传,但仍有许多重大工程项目的宣传工作不够充分、不够到位,甚至难以找到项目的相关宣传报道,这既不利于国内外利益相关方对项目建设进度的监督,也不利于国内外民众对项目建设成果的了解。为此,中国企业在海外重大工程建设的过程中,既需要埋头苦干做好项目建设和管理,也需要营造氛围做好项目宣传和展示。以中缅油气管道项目为例,中国石油采取了积极主动的宣传思路。一方面,中国石油主动策划、举办媒体发布会等宣传活动,回应社会关注的各项问题,以加强公众对中缅油气管道项目的了解和认可;另一方面,中国石油建立纸媒、广播、电视和新媒体等多渠道媒体宣传矩阵,编撰了中、英、缅三语的纸质宣传手册,拍摄了系列宣传

片,开通了合资公司对外英文网站和社交平台官方宣传账号,以实现对中缅油气管道项目的全方位宣传。针对外界对中缅油气管道项目的疑虑和质疑,中国石油及时公开披露项目信息,接受社会各界监督。为此,其他中国企业也需要加强项目的宣传工作,进而帮助中国海外重大工程得到更多社会群体的认可,为中国特色重大工程管理话语体系的构建奠定基础。

(四)做好经验总结,推广中国特色重大工程建设方案

中国企业在“一带一路”沿线国家进行重大工程建设的过程中,不仅需要重视积累自身经验,更要及时总结建设经验。同时,拥有大量成功经验的中国企业,应积极将建设经验与中国其他企业分享和交流,使具有中国特色的建设方案能够在国际重大工程领域得以广泛应用与推广,进而形成一套独具中国特色的重大工程建设方案。目前,中国企业在海外重大工程建设上已取得丰硕成果,但是海外重大工程项目建设经验仍有欠缺,系统的中国特色重大工程建设方案尚未形成。由此,在海外重大工程建设的过程中,中国企业既需要有不辞辛劳的拼劲和干劲,也需要有融会贯通的智慧和能力。中国路桥结合海外重大工程建设和管理的工作特点和生产经营实际,探索出海外重大工程建设与管理的“平台党建”新模式,并将模式的具体内容形成文章发表,为中国企业的海外重大工程建设与管理提供了经验借鉴和学习参考。

六、结 语

“一带一路”倡议提出以来,中国在“一带一路”沿线国家重大工程建设方面成果丰硕。但当前全球经济格局正值重塑、大国利益博弈不断激化、多边治理机制效能降低,基于复杂多变的国际形势,中国将实现基础设施互联互通的“硬联通”作为先行领域,以增强“一带一路”倡议在国际社会的影响力和认可度。作为实现基础设施互联互通的主要抓手,中国海外重大工程也亟待向高质量发展方向迈进。在此过程中,中国海外重大工程的建设规模与水平也实现了快速攀升,并逐渐成为中国社会经济发展的强大推力和与他国竞争的有效利器。与此同时,发达国家也相继推出各类计划,以推动全球基础设施建设的发展。目前,许多发展中国家基础设施严重不足。据世界银行数据,发展中国家每年需要投入1.5万亿美元才能实现可持续发展目标和基础设施投资增长。这意味着在未来较长一段时间内,全球重大工程建设仍将具备强劲的发展潜力。

在重大工程建设实践蓬勃发展的过程中,重大工程理论研究仍属于碎片化阶段。为此,中国有能力也有必要抓住重大工程领域亟待形成理论体系的历史机遇,在总结中国海外重大工程建设成就与经验总结的基础上,加快形成兼顾普适意义又具有中国特色的重大工程管理理论体系,帮助中国海外重大工程向高质量发展目标迈进。

注释:

①因各国经济状态不同,所采取的标准也有所不同,仅以工程投资额来界定是否属于重大工程会出现较大争议,例如美国联邦高速公路管理局曾定义造价超过10亿美元的工程项目即为重大工程,而挪威政府则规定超过6000万欧元的工程属于重大工程。根据伊拉克的经济状态,3000万美元已然属于重大工程。

②参见《2022年中国海外投资概况》(https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_cn/topics/coin/ey-overview-of-china-outbound-investment-of-2022-bilingual.pdf)。

③参见《2020年度中国对外承包工程统计公报》(中国商务出版社2021年版)。

[参考文献]

- [1]韩保江,李志斌.中国式现代化:特征、挑战与路径[J].管理世界,2022,(11).
- [2]王永贵,汪寿阳,吴照云.深入贯彻落实习近平总书记在哲学社会科学工作座谈会上的重要讲话精神 加快构建中国特色管理学体系[J].管理世界,2021,(6).
- [3]胡海波,费梅菊,余钊.如何用教学案例在国际舞台讲好中国管理故事?[J].管理案例研究与评论,2022,(2).
- [4]盛昭瀚,薛小龙,安实.构建中国特色重大工程管理理论体系与话语体系[J].管理世界,2019,(4).
- [5]吕越,马明会,李杨.共建“一带一路”取得的重大成就与经验[J].管理世界,2022,(10).
- [6]袁波,王蕊,朱思翹,竺彩华.新形势下推动“一带一路”经济走廊高质量发展的思考建议[J].国际贸易,2021,(10).
- [7]卢伟,李大伟.“一带一路”背景下大国崛起的差异化发展策略[J].中国软科学,2016,(10).
- [8]姜安印,刘博.高质量共建“一带一路”:特征转变、内涵再构与实现路径[J].亚太经济,2022,(2).
- [9]卢伟,申兵,李大伟,王杨堃,公丕萍.推进“一带一路”建设高质量发展的总体构想研究[J].中国软科学,2021,(3).
- [10]郑雪平,林跃勤.“一带一路”倡议促进人类命运共同体建构研究[J].亚太经济,2022,(1).
- [11]苑希,孟寒,祁欣.共建“一带一路”十周年:成就、经验与展望[J].国际贸易,2023,(4).
- [12]孔建勋,沈圆圆.“一带一路”倡议下东南亚中资企业推进民心相通的实证分析[J].云南师范大学学报(哲学社会科学版),2021,(6).
- [13]王红卫,钟波涛,李永奎.大型复杂工程智能建造与运维的管理理论和方法[J].管理科学,2022,(1).
- [14]周青,吴童祯,杨伟,梁耀.面向“一带一路”企业技术标准联盟的驱动因素与作用机制研究——基于文本挖掘和程序化扎根理论融合方法[J].南开管理评论,2021,(3).
- [15]林辉,孙煦初.“一带一路”倡议对沿线国家融资环境的促进作用[J].经济与管理评论,2022,(1).
- [16]刘艳红,黄雪涛,石博涵.中国“新基建”:概念、现状与问题[J].北京工业大学学报(社会科学版),2020,(6).
- [17]郭朝先,徐枫.新基建推进“一带一路”建设高质量发展研究[J].西安交通大学学报(社会科学版),2020,(5).
- [18]胡海波,毛纯兵,卢海涛.企业机会窗口打开过程:基于组织警觉的案例研究[J].管理评论,2022,(1).

【责任编辑:陈保林】