

文章编号:2095-0365(2020)03-0001-07

大型国有建筑企业海外基建项目投建营模式研究

赵佃龙

(中国土木工程集团有限公司,北京 100038)

摘 要:近年来,海外基建市场增长乏力,传统经营模式的实施越来越困难,给从事海外基建项目的企业发展带来前所未有的挑战。基础设施投建营一体化模式日益成熟,大型国有建筑企业应积极考虑向投建营模式转型发展,以获得新的发展机遇。在对投建营这一模式进行分析基础上,系统阐述了我国大型国有建筑企业参与海外投建营项目的能力和条件,对开展投建营项目的法律和制度保障、融资渠道、运维管理等关键环节因素进行了分析,并将这一模式成功用于哥伦比亚波哥大有轨电车项目实践,对该模式的发展和推广前景进行了总结。该成功经验将有助于提升我国大型国有建筑企业在海外基建项目中的运作管控能力。

关键词:海外基建项目;投建营模式;运维管理;国有建筑企业;转型升级

中图分类号:F830.593 **文献标识码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxxbskb.2020.03.01

一、大型国有建筑企业开展海外投建营项目的必要性

自1978年改革开放以来,我国国有建筑企业陆续走出国门参与国际竞争。40余年来,中国建筑、中国路桥、中国土木(中国土木工程集团有限公司)等一批最早走出国门的建筑企业不断发展,管理能力、技术水平、市场占有率持续攀升,已成为海外工程承包市场上一支举足轻重的力量。根据2019年美国《工程新闻纪录》(ENR)统计,全球承包商250强我国建筑企业占据57席。我国上榜企业的国际营业收入为1 124.7亿美元,占全球承包商250强国际营业收入的24.2%^[1]。其中,ENR上榜中国企业大部分为国有企业。

(一)传统海外基建工程承揽和实施模式

我国建筑企业“走出去”经历了对外援助工程、分包、建筑施工总承包、设计采购施工(EPC)、

设计采购施工+融资(EPC+F,包括延伸的设计采购施工+融资+运营即EPC+F+O&M)等5个不同发展阶段^[2]。这5大传统工程承揽模式代表了中国国有建筑企业在海外市场的发展历程,也是目前大部分国有建筑企业的主要海外业务构成,在一定程度上反映了半个世纪以来全球工程承包市场业务模式的演化方向。然而,近年来海外市场竞争愈发激烈,这些传统模式的经营空间越来越小,获利渠道越来越窄,海外市场的分割、占有和专业分工日趋细致,对我国建筑企业来说既是挑战,也是一次转型发展的机遇。

(二)传统模式面临的挑战与机遇

改革开放以来,我国建筑企业在海外市场经历了从艰难开拓到快速发展的不同阶段,取得的工程业绩可圈可点。但是近10年来,与海外工程市场规模发展以及我国建筑企业实力不相匹配的是,我国对外工程承包完成营业额的增长率总体却呈下降趋势。据统计,我国对外承包项目增长

收稿日期:2020-06-27

作者简介:赵佃龙(1973-),男,高级工程师,中国土木工程集团有限公司党委书记、董事长,研究方向:投资业务管理。

本文信息:赵佃龙.大型国有建筑企业海外基建项目投建营模式研究[J].石家庄铁道大学学报:社会科学版,2020,14(3):1-7.

率在2019年已从10年前的37.3%降至2.3%，新签合同额则从20.7%降至7.6%，甚至在2018年出现8.8%的负增长率^[3]。

影响以上变化的因素，除海外政治环境进一步复杂化，市场竞争日趋激烈以外，主要是传统的海外工程承揽合作模式已不能满足目前的实际需求和变化。海外经营增长率下降这一趋势必须引起重视，根据麦肯锡对美国最大的100家企业长期业绩表现的跟踪研究：在一个经济周期内，增长率低于GDP的公司，在下一个经济周期到来前消失的几率是其它公司的5倍。如果不进行战略研究，不转变经营模式，不主动求变，很多大型建筑企业将处于被海外市场淘汰的边缘。

受全球经济下滑影响，实际上，包括发达国家在内的大部分工程建设项目都面临着投融资困难，工程项目的实施难度和风险较以往显著增加。世界银行发布的数据显示，近年来，全球工程市场的一大趋势是产融一体、私人参与投资的项目数量呈明显增长趋势。在2019年，全球私人参与投资的基础设施项目总数量达到409个，总投资额高达967亿美元^[4]。

面对海外工程建设市场投资主体的悄然变化，沿用传统经营模式所面临的挑战必然增加，国内大型建筑企业参与海外重大基础设施投资以及后期运营已是大势所趋。步入“投建营”时代，建筑企业间的马太效应将被进一步放大，先发企业将攫取更大的市场份额，获取投建营业务对海外项目营收、利润、以及业务规模的拉动乘数效应，会取得“强者恒强”的优势地位。这一点已经被法国万喜公司(VINCI)验证^[5]。2003—2018年，万喜净利润的年均复合增长率达到13%。特别是在2013—2018年间，由于经营模式转型，直接带来的是利润结构的变化，特许经营产生的利润已占总利润额的65%左右，推动公司整体盈利能力持续、稳定增强，面对全球经济下滑危机仍呈现较高的线性增长趋势，其取得的业绩经验值得国内大型建筑企业借鉴。

(三)投建营模式的提出与价值优势

进入21世纪以来，海外工程市场变化很大，市场竞争越来越激烈，承包利润越来越薄，承包条件越来越苛刻，实施风险越来越大。新的市场形势下，我国“走出去”时间早、海外经验丰富、实力雄厚的领军工程企业，开始探索以投资拉动工程

承包甚至转型开展海外投资，向建设工程价值链的高端发展。“投建营一体化”项目运作模式就是这种业务转型升级的重要方式。与传统承包工程项目相比，“投建营”项目的收益水平更高，但运作模式和交易架构更为复杂，运作难度更大，面临的风险也更高。

“投建营一体化”集规划、设计、项目投(融)资、建设以及运营维护于一体，既有利于实现对外投资合作业务的可持续发展，也有利于推动国际产能和装备制造合作，与PPP模式呈现有机结合、互相促进的特点^[6]。投建营模式扩展了传统工程承包项目的业务链条，将项目运作的范围向前扩展到项目开发和投融资环节，向后扩展到项目运营维护环节，有利于提高基础设施的投资和运营效率，提升公共服务品质，扩大基础设施投资来源，提高公共部门和私营机构的财务稳定性。具体就我国大型国有建筑企业而言，一是以投资拉动工程业务，锁定项目机会，同时锁定EPC承包工程，有助于海外工程市场开发；二是以投资为筹码，有利于向东道国政府或海外业主争取更好的合作条件，获得更高的收益率，同时降低合作风险；三是推动企业长期持有海外资产，获得长期、稳定的收益，实现海外业务的可持续发展；四是以投资拉动工程，可以在市场竞争中形成相对于同行业的竞争优势，这种竞争优势类似于植物学上的“顶端优势”。

二、大型国有建筑企业开展海外投建营业务的关键因素分析

20世纪70年代末，以中国建筑、中国路桥、中国土木等为代表的我国建筑企业走出国门，以建筑施工为主业，且多从对外援助类项目起家，其早期业务模式囿于施工建设。按照微笑曲线理论，工程施工在整个工程建设产业链中处于底部，利润是最低的，曲线左端是规划、投资，曲线右端是持有、运营，这两端的附加值相对较高^[7]。

经过几十年的发展，目前大型国有建筑企业普遍拥有广泛的市场网络，如中国土木在102个国家和地区设有分支机构。广阔的市场布局一方面为企业转型发展提供了空间，另一方面有助于企业选择市场环境佳、投建营模式成熟、传统业务开展好的市场先行先试。

大型国有建筑企业开展海外投建营业务往往以“海外平台”为依托，以一系列对外投资法律法

规为保障,突破投融资、运营两大价值链单元,实现具体项目落地。

(一)“平台化”的海外主体经营模式是海外投建营业务开展的基本条件

1. 平台化的组织模式

从管理学角度分析,平台化意味着商业组织边界不清晰,代之以业务为核心,工作范围随之不断变化调整^[8]。以中国土木为例,该公司曾长期作为原铁道部辖下的外经窗口,2003年并入中国铁道建筑总公司(中国铁建)后,定位为中国铁建的海外业务龙头,逐步形成了将项目承揽和管理作为核心业务和主要竞争力的盈利模式。换言之,中国土木的业务模式是利用海外广泛的分支机构优势,持续获得海外工程项目,以中国铁建系统内单位为依托,通过整合内、外部资源,开展大型土建项目施工,具体管理模式则依据项目工程属性与类别不同进行确定。中国路桥、电建国际等业内同侪也存在类似经营模式和架构。

2. “平台化”的优势

“平台化”模式提供了纵向整合的能力基础。国有建筑企业海外业务开发主体的“平台化”,最直接的影响就是推动纵向整合能力的提升。随着生产力发展水平突飞猛进,社会分工愈加细致,土建行业的系统复杂程度日益增加。以铁路和轨道交通业为例,在勘察、设计、施工、设备、运维全流程产业链中包括路基、轨道、信号、机车车辆、电力、运输管理等等几十个细分专业,这些细分专业紧密相连,技术接口和管理接口关系复杂,这对项目实施主体的系统整合和管理能力提出了更高要求。

平台化的公司主体可以将企业资源从具体的生产环节中解放出来,直接对接政府方和项目需求,关注项目总体和业务流程,成为联系各个细分专业部门的统一前台组织。在推动纵向整合过程中,“平台”公司可以充分发挥国有企业自身的资源优势和信用优势^[9],降低交易成本。这种组织架构同时又可以满足投建营一体化项目对业务全流程参与的客观需求,为大型国有建筑企业参与、实施投建营一体化项目创造了先决条件。

(二)法律和制度是参与海外投建营业务的基本保障

投建营一体化相比传统工程承包模式,管理

链条明显增长,产业生态更趋复杂,因此不可避免存在“熵增”趋势。为促进和规范类似企业对外投资及经营活动,降低投资风险,国家不断完善法律和政策体系,构成国有建筑企业参与海外投建营业务的制度基础,主要相关协议、法律、制度依据如下:

1. 多边、双边协议

近年来,我国日益重视对外投资保护,签署、修订了大批双边和多边投资、贸易相关协定。比如,目前我国已与“一带一路”沿线58个国家签订了双边投资协定(Bilateral Investment Treaty, BIT)。这些协议在引导和促进中国企业参与对外投资,强化对外投资的制度性保障,协调双边政策制度的差异等方面发挥了重要作用^[10]。此外,研究表明:双边投资协定的签署还有助于改善发展中国家的营商环境^[11]。

2. 国家部委出台的海外投资部门规章

在法规和部门规章层面,国务院、发改委、国资委、财政部、商务部、外汇管理局等单位就国有资产监督管理、对外投资方向引导、违规投资责任追究、海外经营合规管理、海外投资财务和税务相关问题、对外投资备案(核准)制度、海外直接投资外汇管理等问题制定了一整套制度规则。特别是负面清单制的引进和国有企业主业经营的有关要求,对规范、引导国有企业扬长避短,参与对外投资和投建营业务,规避投资风险起到了重要的指引性作用。

3. 海外投资保险和担保制度

我国自2001年建立起海外投资保险制度,并设立中国出口信用保险公司(中信保)。从中国土木参与投建营类项目的经验来看,购买中信保相关保险产品可以有效缓释对外投资面临的国别风险、政治风险和重大履约风险,提高投建营项目的可融资性。

此外,多边投资担保机构(MIGA)等国际投资信用机构也在中国开展业务,服务中国企业开拓第三世界国家市场。在实践中,还通过购买商业保险公司的政治保险产品,或通过欧洲、日韩等国企业开展第三国合作,并引入合作伙伴母国的信用保险机构,提高融资的国际化水平,降低融资成本,提高市场竞争力。

4. 海外投融资金融制度

自2000年以来,我国政府相继出台一系列鼓励海外投融资的金融政策,建立海外投资优惠信

贷制度,通过中国进出口银行和国家开发银行两大政策性银行,支持大型建筑企业参与海外投建营项目^[12]。

(三)融资能力是海外投建营项目成败的关键

1. 融资模式

能否顺利实现融资是投建营项目成败的关键。由于不同项目的特点、建设成本、运营收入等因素存在差异,创造性地选择最合适的项目投融资结构与运作方式,是确保投建营项目运作成功的核心。国际上通行的投建营项目融资方式是项目融资,与传统公司融资不同,它是主要为长期的基础建设工程、工业和公共服务项目等提供融资,基于无追索或有限追索的形式,通过项目未来产生的收益(现金)偿付项目的股权/债券融资。项目融资定价与项目架构、合同、现金流的稳定性以及对对手方(合作方)资信状况密切相关^[13]。

在股权融资方面,近年来,陆续成立的主权基金如中非合作基金、中拉产能基金、丝路基金等,以及产业基金都可以作为重要的股权融资伙伴。在实践中,引入上下游利益相关企业进入项目公司,一方面为股权融资拓展渠道,另一方面有利于使各参与方利益方向保持一致;引入当地合作伙伴在项目公司中占适当比例股权,可使中国优势和全球资源得以落地,提高属地化水平。

在债权融资方面,大型国有建筑企业天然与政策性银行及国有大型商业银行有着长期而紧密的业务联系,这是其参与海外投建营项目竞争的重要优势。此外,在债权融资规模较大的投建营项目上,通常在项目开发期就引入投资银行(财务顾问),提早筹划项目的融资架构,以银团融资的模式争取引入多边金融机构、商业银行等不同融资方的参与,降低融资成本,确保可融资。

投建营项目的融资渠道还有很多,比如国际开发金融机构融资、租赁融资、产业基金、基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)^[14]等。国有建筑企业在海外基建投建营项目中,可以根据自身和项目特点,结合融资用途、币种、周期、还款等因素安排债务性直接融资或权益性融资等多元化融资结构,量体裁衣、量力而行,以实现合理的资金安排和长期、稳健的投资收益。

2. 融资模式的风险管控

建立合理的风险分担机制,提升投建营项目

的可融资性。融资目标的实现,基础是项目具备可融资性,而项目可融资性又与风险分担机制密切相关。构建投建营类项目的核心在于识别和分配风险。随着风险分配机制的建立,构建投建营项目的其它要素如责任分配和回报机制,才得以建立起来。投建营项目常见风险主要包括政治风险、商业风险及不可抗力风险。政治风险包括法律变动、政府征收、政府违约、外汇汇兑风险等;商业风险则包括汇率变动、通胀、需求风险、财务风险、实施风险等。世界银行研究并提出合理分配风险的原则是:

(1)某项风险的管控责任应分配给能够更好地控制该风险发生可能性的一方。例如,施工风险(除地质风险)应由私人参与方承担,理由是私人参与方对施工管理更有经验,同时这也意味着私人参与方要对施工超期和超支负责。

(2)若某项风险的发生会对项目所提供的产品或服务产生不良影响,在这种情况下哪一方能够通过风险的评估和预判及时反应,更好地降低不良影响,那么哪一方就应承担相应的风控责任。举例来说,虽然没有人可以控制地震这样的风险,但如果由私人参与方负责设计工作,那么私人参与方将更有动力采取措施降低地震可能造成的损失。

(3)若某项风险发生的可能性或造成的负面影响无法得到控制,那么该风险应分配给承受风险成本最低的一方。比如政府可以把风险发生带来的损失分摊给纳税人,但对企业而言这个成本只能由股东承担,因此如不可抗力风险等,由政府承担的合理性更高^[4]。

公平、合理的风险分担机制通过合同条款落实下来,成为项目可融资性的基石。

(四)抓好运营是实现投建营项目利润回报的关键环节

在投建营项目全生命周期中,项目的后期运营阶段是决定该项目能否实现最大程度盈利的关键环节。投建营项目投融资与建设是基础,运营产生的稳定现金流是收益来源。但是在具体业务操作层面,容易出现重融资、轻运营的问题。我国不少建筑企业将投建营简单理解为项目获取手段,忽视后期数十年不等的运营维护期以及同当地政府、社区长达数十年的合作关系,未能深入思考如何加强运营维护能力,导致我国建筑企业在

海外投建营项目的运营维护中参与度较低,运营维护能力往往低于其它环节。运营维护能力不足,会成为吞噬投建营项目正常收益的重要隐患,也是现阶段我国建筑企业的短板之一。

基础设施的目的,归根结底是满足民众对公共服务的需求,因此全生命周期的基础设施投建营理念应以满足使用和服务为核心。从这个角度分析,投建营是依靠运营驱动的基建开发模式,应从运营角度筹划设计和施工;而设计和施工的出发点,首先应当是确保安全、高品质的运营。

企业的投建营模式转型,必须摒弃传统工程承包模式以成本管理为中心、“短、平、快”的经营理念。工程利润最大化往往会不自觉地埋下运营阶段的种种隐患,只有将运营前后责任主体协调一致,按照项目全生命周期原则进行责任、成本和利益的分配,投建营项目才能够充分实现价值、获得回报。

由于铁路系统的复杂性和特殊性,以铁路为传统主业的中国土木历来重视运营维护工作。自坦赞铁路始,中国土木始终秉承“逢建必营”的宗旨,树立全生命周期成本意识,确保铁路在建成后能够充分发挥价值^[15]。依靠中国铁建的资源优势,中国土木于2017年正式组建独立的海外轨道交通运营公司,打造专业化运营团队,并在中标哥伦比亚波哥大有轨电车项目的过程中发挥了重要作用。运营团队现已成为企业经营的一支专业力量。

三、投建营模式运用的实践——以哥伦比亚波哥大有轨电车项目为例

(一)项目基本情况

哥伦比亚波哥大有轨电车项目位于哥伦比亚首都波哥大及毗邻的昆迪纳马卡省,项目采用设计+融资+施工+运营+维护+移交的模式(DFCOMT),主要工程内容为新建39.64 km有轨电车线路和17座车站及配套设施,电车最高设计时速达到100 km/h,合同期为26年,包括准备期18个月、建设期30个月、试车期6个月、运维期258个月,全周期总合同额约24亿美元。2019年12月28日,中国土木正式收到项目中标函;2020年1月8日项目签署特许经营协议;2020年6月24日取得项目开工令。目前,项目团队正在克服新冠疫情影响,全力推进项目设计和融资等

各项工作。

(二)项目经验和意义

1. 整合内、外部资源是项目成功中标的关键

在投资层面,中国土木聘请的财、税、法顾问完全本地化;在设计层面,对接海外一流水准,聘请海外知名设计咨询公司;在EPC层面,组织中铁建系统内部优势单位为方案优化出谋划策、强强联合;中国土木还在当地联合了两家有实力的分包公司。在项目投标和运作过程中,中国土木共整合了来自4国10家公司的资源,既融入本土生态圈,又体现国际化水平,既利用了本地资源,又引入了中国优势。虽然组织协调难度大,但多兵种协同作战,为投标工作提供了最有竞争力的服务,为项目中标和成功实施奠定了基础。

2. 将融资和运维作为全项目筹划工作的重点

哥伦比亚波哥大有轨电车项目采用信托机制。结合项目特点,项目团队拟引入多边开发金融机构作为项目融资的牵头行,按照项目融资无追索的原则落实债务融资工作目标。

在运营维护层面,相关专业团队提前介入,在中标伊始即着手开展运维筹划工作。中铁建轨道交通运营公司牵头国内外运维伙伴探讨、研究运维方案及落地路径,分析、创建与运维相关的合同体系,并参与项目的全流程管理工作,保证运维理念在设计、实施方案中得到落实。

3. 波哥大有轨电车项目的突破标志着中国土木转型升级初见成效

熊彼特在《资本主义、社会主义和民主》一书中强调大企业在创新中的巨大作用。他认为,大企业已经成为经济进步的最有力的发动机,而且大企业的创新具有持续性^[16]。自“十二五”以来,国有企业转型升级始终是国企改革的重点和热点。中国土木通过参与海外大型基础设施投建营一体化业务,向基础设施整体方案提供商和综合服务商转型,并通过哥伦比亚波哥大有轨电车项目实现了转型路径的落地。以此为基础,中国土木将着力实现公司主业从铁路领域转向交通领域,从交通领域转向基础设施领域;商业模式由单一工程承包转向投建营一体化;盈利模式由施工管理转向总包管理和资本运营并重;主营市场区域从撒哈拉以南非洲欠发达地区逐步转向亚洲、中东欧、拉美等中等收入及以上经济体。

四、大型国有建筑企业视角下的投建营模式展望

(一)投建营与新基建领域国际合作将成为发展新趋势

新基建的建设和经营与基础设施投建营模式相互契合,理念一脉相通。新基建项目产权明晰,采取市场化运营,具有较好的收益水平,不依赖财政补贴等非经常性收入,现金流收入分散、持续且稳定。这都与投建营模式的理念和特点相匹配。

2020年3月4日,中央政治局常务委员会提出“加快推进国家规划已明确的重大工程和基础设施建设,加快5G网络、数据中心等新型基础设施建设进度”。国内新基建的加快建设,必然推动中国企业在相关领域技术、管理、实施、生产水平的提高,从而形成新的海外竞争力。

(二)中国经验必将助力丰富海外投建营项目的规则体系

我国建筑企业参与海外重大基础设施投建营业务,要学习并遵循项目所在国相关法律、制度、政策,但同时不能忽视惯例在商业领域的强大生命力。我国建筑企业不可避免地会把一些中国实践经验引入投资对象国。例如在城市开发投融资领域,庞大的城市基础设施投资和由此带动的城市基础设施条件的持续改善,是过去四十余年间中国经济奇迹的重要组成部分。土地出让、城市建设与土地价格之间的互动机制,及由此形成的城市建设投融资模式,为中国城市化进程和经济增长做出了贡献^[17]。尽管这种颇富中国特色的城市基础设施投融资模式在国内尚有讨论的空间,但对于中国国有建筑企业参与发展中和欠发达国家的城市开发,仍具有一定的借鉴意义和参考价值。纵观全球投建营模式发展历程可以发现,无论是发达国家还是发展中国家,在运用和发展投建营/PPP的意愿上均表现出高度的趋同性。世界银行发布的《政府和社会资本合作基础设施采购报告》显示,截至2018年底,全球至少有135个经济体建立了投建营/PPP模式的公共品供给制度,其中85%的经济体为投建营/PPP制定了法律或专属性政策^[18]。

(三)海外投建营项目是国有大型建筑企业创新发展的新机遇

投建营一体化模式已是未来海外工程市场的发展趋势,大型国有建筑企业应加快步伐,创新商业模式,补齐业务短板,实现转型升级。在此过程中,投建营一体化,可帮助企业整合内、外资源,实现从项目前期规划、勘测、设计与投融资安排,到中期施工、建设安装,再到后期运营、维护、管理的全产业链覆盖,确保各方高效协同,促进海外投建营业务健康、可持续、高质量发展。

随着投建营模式的推广和发展,建筑企业将以特许经营商的身份肩负更多的公共基础设施运维和管理责任,更深入地参与当地社会生活和公共领域各个方面。国有建筑企业必将在其中找到新的创新增长点和创新发展方向。

五、结语

我国对外承包工程行业的发展已经到了转型升级的关键时期,投建营一体化已然成为全球基础设施建设的新趋势。机遇与挑战并存,海外基建投建营项目迎来了良好发展的同时,也面临着巨大的经营风险与挑战。从外部环境而言,受中美关系发展趋势影响,地缘政治不稳定;从企业自身而言,投建营一体化模式管理难度增加;从管理本身而言,海外基建项目协同管理困难。该模式初始资金投入大,投融资、实施、运维、管理责任可持续长达数十年,而收益回报的实现往往在多年甚至十年之后,多数项目前期现金流紧张。与民营企业相比,以任期制、代理制为特点的国有企业,在进行投建营项目决策时更容易出现犹豫和顾虑的情况。国有企业的管理者应具备高瞻远瞩的眼光和高度的责任感,拥有关心企业和本行业长远发展的情怀。这种担当和情怀对于推动大型国有建筑企业转型投建营模式发展来说,是软指标,但同样必不可少。面对海外工程市场整体转向投建营/PPP的大趋势,竞合相生,传统业务里的强者同样面临不进则退的压力。只有积极应对,适时转型,取得投建营业务的入场券,才能在竞争激烈的市场中长期占有一席之地,才能与海外同行上游企业竞争,践行国企人的初心和使命。

成功中标并组织实施哥伦比亚波哥大有轨电车投建营项目,是中国土木积极践行中国铁建“海外优先”战略,打造“品质铁建”的重要支点,也是坚持“四者”定位与“三转”目标的重要体现,为中国土木最终实现打造内实外美全球公司的战略目标夯实了基础。

参考文献:

- [1]张哲. 2019 年度 ENR 全球承包商 250 强解析[J]. 中国勘察设计, 2019(9):14-19.
- [2]朱凤凤, 胡昊, 汤宁. 中国对外工程承包“投建营一体化”的瓶颈与对策[J]. 现代管理科学, 2019(3):97-99.
- [3]商务部对外投资和经济合作司数据[EB/OL]. (2020-06-24). <http://hzs.mofcom.gov.cn/article/date/>.
- [4]The World Bank. Private Participation Infrastructure Annual 2019 Report[EB/OL]. (2020-06-24). <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>.
- [5]法国万喜公司财报[EB/OL]. (2020-06-23). <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/finance-results/pages/index.htm>.
- [6]朱凤凤, 胡昊, 汤宁. 中国对外工程承包“投建营一体化”的瓶颈与对策[J]. 现代管理科学, 2019(3):97-99.
- [7]杨海霞. 投建营转型期须探索创新[J]. 中国投资, 2019(12):37-38.
- [8]忻榕, 陈威如, 侯正宇. 平台化管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2019:30-33.
- [9]马宇文, 付杰. 从“抗疫”看国有企业平台化转型之路[J]. 小康, 2020(2):80-81.
- [10]王尊. 中国与“一带一路”沿线国家签订 BIT 的现状研究[J]. 商业金融, 2019(7):98-99.
- [11]朱光福, 周超, 孙义. 双边投资协定改善了发展中国家的营商环境吗? [J]. 经济问题, 2020(6):124-129.
- [12]曾华群, 余劲松. 促进和保护我国海外投资的法制[M]. 北京:北京大学出版社, 2017:118-120.
- [13]凤亚红, 李娜, 左帅. PPP 项目运作成功的关键影响因素研究[J]. 财政研究, 2017(6):51-58.
- [14]沈建光, 朱太辉, 张彧通. 基础设施 REITs 打开新基建投资新模式[N]. 中国证券报, 2020-06-01(2).
- [15]袁立. 不忘初心, 助力“投建营”模式非洲落地生根[J]. 国际工程与劳务, 2019(6):18-22.
- [16][美]约瑟夫·熊彼特. 资本主义、社会主义与民主[M]. 吴良健, 译. 北京:商务印书馆, 1999:56-59.
- [17]郑思齐, 孙伟增, 吴璟, 等. “以地生财, 以财养地”——中国特色城市建设投融资模式研究[J]. 经济研究, 2014(8):14-27.
- [18]孙祁祥, 岳鸿飞. 全球 PPP 经验与中国实践[J]. 中国金融, 2020(6):30-34.

Research of International Infrastructure Project Under Public-Private Partnership by Large-scale State-owned Construction Company

Zhao Dianlong

(China Civil Engineering Construction Corporation, Beijing 100038, China)

Abstract: International construction companies have been facing unprecedented challenges due to recession of global infrastructure market, which has made the traditional business mode increasingly difficult to carry on, under the circumstance that the public-private partnership has been widely applied and matured in recent years. Therefore, large-scale state-owned construction companies shall incline to transform their business towards public-private partnership in order to grab the opportunity of development. Based on the analysis of the public-private partnership, the capacity and precondition necessary for large-scale state-owned Chinese construction company to participate in the international infrastructure project under this type of contract are systematically researched and elaborated. The key business elements for undertaking such project are analyzed in the thesis, covering legal issue, finance, operation, maintenance, etc.. Besides, the above-mentioned knowledge has been successfully practiced in a tram project, Bogota, Colombia. Finally, the future and development tendency of the public-private partnership is envisioned and summarized. The experience expounded in the thesis is believed to be helpful for large-scale state-owned Chinese construction company to enhance the management ability in respect of running overseas infrastructure project under the public-private partnership.

Key words: overseas infrastructure project; public-private partnership; operation and maintenance; state-owned construction company; business transformation and upgrading