

PPP 項目對中國建築企業在“一帶一路” 建設中的策略研究

程 瑩

中鐵五局集團建築工程有限責任公司

【摘 要】在“一帶一路”倡議的大力推廣之下，中國建築企業必將迎來更為廣闊的市場空間。在此時代潮流之下，建築行業要把握機遇，積極研判，順勢而動，通過 PPP 模式與“一帶一路”沿線地區共謀發展，以促進轉型升級，並提升國際影響力。

【關鍵字】PPP 項目 一帶一路 共建發展

一、引言

“一帶一路”倡議以“政策溝通、設施聯通、貿易暢通、資金融通、民心相通”為主要內容，以共商、共建、共用為原則，實實在在地造福沿線國家和人民。其中涉及超 60 餘國家、46 億人口，經濟總量占全球的四成。儘管沿線國家與地區的經濟發展水準、政治制度乃至社會面貌千差萬別，高下不一，然而其都存在相當龐大的發展需求。具體而言，發達國家需將基礎設施進行升級反覆運算的改擴建需求，而欠發達國家地區則存在迫切需要引進資金技術人才以加快基礎設施建設的需要。據估計，除中國外的其餘諸國未來的固定資產投資每年平均可達 15 萬億美元，而可通過 PPP 模式實現的投資需求則可達每年 6 千億美元。這就為中國建築行業提供廣闊的市場空間。另一方面，中國內部也存在龐大的基建需求，這對整個行業而言帶來的全新的機遇與挑戰。

二、參與“一帶一路”建設大勢所趨

（一）建築行業的現狀

過去十年間，中國建築業總產值呈逐年上升態勢。然而 2020 年初突如其來的新冠肺炎疫情給建築行業造成極大的影響。隨著國家各項政策措施的實施，加快形成的國內國際雙

迴圈新發展格局，為建築業帶來了新的機遇與挑戰。“十四五”期間，國內建築市場將從中速增長期進入中低速發展期，而 PPP 項目作為“新型產業”則需要在雙迴圈中發揮引擎的重要作用。對於建築行業而言，當務之急

則是轉型與升級。PPP 項目未來的推廣與實踐，將隨著“一帶一路”倡議與國內國內發展策略的深度融合，為建築業開闢了新的市場。

（二）參與“一帶一路”建設的積極意義

其一，促進企業調整盈利模式與提高發展空間。傳統建築企業大而不強，仍屬於粗放式勞動密集型產業，目前行業市場面臨同質化競爭嚴重、工人技能素質不高、監管機制薄弱等問題有所制約行業更好發展。而 PPP 項目通過提供設計、募資、建設與維護此類全流程服務，能夠增強與政府的合作深度並整合上下游產業鏈條資源，有效地拓寬盈利空間並且增強企業的綜合管理水準，完成由“承建商”到“全流程服務供應商”的轉型。

其二，為中國建築企業的出海經營提供平臺。目前中國企業的海外經營之路正處於摸索階段，投資水準較低易遭受損失。而通過 PPP 項目進行“一帶一路”沿線國家的基礎設施建設投資，可以通過國家間的合作備忘錄等政治保障，且企業與當地政府授權主題約定的 PPP 合同，來控制投資面臨的風險。

其三，能夠釋放國內的過剩產能。目前我國內部的鋼材水泥等原材料存在較多的過剩產能，而企業通過 PPP 項目參與“一帶一路”的沿線建設，既可以增加諸多原材料的出口，又可以通過生產與建設的需求合理佈局，將鋼材、水泥等生產基地外遷至 PPP 專案投資國，釋放並轉移過剩產能。

三、企業參建基礎分析

（一）宏觀政策環境

其一，具備政策基礎。隨著基礎設備互聯互通與國際骨幹通道的推進，未來會逐步形成亞洲各此區域乃至亞歐非地區間的基礎設施網路。這將為國內企業通過 PPP 專案參與到“一帶一路”沿線國家的投資與建設提供明晰的發展路徑。

其二，具備制度保證。中國在積極參與各類國際合作組織，擁有多種合作管道且在積極推動與相關國家簽署合作備忘錄，以及與“一帶一路”沿線國家簽署投資協議。

其三，具備制度保障。目前，中國正與“一帶一路”沿線國家積極展開雙邊貨幣互換與結算並且不斷擴大範圍與規則，通過成立亞洲基礎設施投資銀行、金磚國家開發銀行、絲路基金等一系列金融機構，為國內建築企業參與項目建設提供資金支持。

（二）微觀企業情況

具備 PPP 項目管理的中國建築企業數量在逐年增加，其合作經驗與能力也在實踐中不斷提升。2020 年，新型冠狀病毒肺炎疫情全球大流行，給世界經濟帶來嚴重衝擊。全球外國直接投資較上年減少 38%，創 2005 年以來新低，世界貿易規模萎縮 8.5%。而中國增長 2.3%，是主要經濟體中唯一實現正增長的國家。國際承包工程市場發包額大幅減少。中國企業共在 184 個國家（地區）開展對外

承包工程業務，當年簽訂合同 9933 份，合同額 2555.4 億美元，完成營業額 1559.4 億美元。中國對外承包工程業務行業分佈廣泛，其中交通運輸建設、一般建築、電力工程、石油化工等領域繼續保持優勢。

四、參建企業風險分析

PPP 項目由於牽涉主體較多，投資數額巨大且週期較長，同時由於政治制度與文化差異繁多，中國企業在出海參與“一帶一路”沿線國家的基礎建設時，天然的需要面對較多風險，總結如下。

（一）收益風險

“一帶一路”沿線的國家與地區之中，存在一定數量的欠發達國家與發展中國家，此類國家普遍存在經濟發展落後與法律制度不健全的負反饋螺旋，而這類國家的 PPP 專案以道路、港口建設為主，普遍存在投資回報率低、回收週期長。另一方面，部分國家的外匯儲備較為緊缺，在該國的投資易面臨較大的貶值風險。

（二）政治風險

“一帶一路”沿線的國家與地區之中，少數國家政治危機頻繁引發社會衝突不斷，部分國家的政局動盪、黨派頻繁輪替，而中亞國家又因宗教與民族問題頻繁發生極端恐怖主義與分裂主義，使得在該地區的投資如同覆巢之下。另一方面，英、美、法、印、俄等大國由於其戰略分佈，與“一帶一路”倡議相重疊甚至衝突，也是可能的政治風險因素。

（三）法律風險

中國企業在過去以粗放式發展模式為主，存在行業監管落後以及法律意識淡漠的問題，這也使得企業在出海經營中面臨加多的法律風險，諸如環境保護、勞動者權益、智慧所有權、財稅與企業合規方面等。舉例而言，日本存在嚴苛的反壟斷審查，而西亞國家對於外國投資限制較多，這都是中國企業需要解決的問題。

（四）文化差異

“一帶一路”的路上沿線國家，是四大文明古國的發源地，也是多種宗教的發祥地，由於文明程度的差異，往往使得文化差異較大，部分宗教國家存在國內企業不為所知的禁忌與壁壘，這也對中國企業在當地的本土化提出要求。

五、參建“一帶一路”項目投資建議

“一帶一路”倡議之下，對於國內企業而言帶來的全新的機會也伴隨著風險，也提出了更高的要求。相應的企業應當立足國內，同時放眼全球，積極轉變身份，在控制風險的基礎上，積極探索通過 PPP 專案參與“一帶一路”沿線國家建設。

（一）聚焦重點國家和關鍵領域

由於 PPP 專案本身長運營週期與大資金投入的特點，企業要具備戰略定力，做好長遠打算。具體而言，企業要首先聚焦境內的 PPP 項目；對於境外專案，需要準確把握宏觀地環境調研，將自身實際情況與區域情況相結合。在行業選擇上，初期可以國內較為成熟的交通設施、通信設施、油氣管理設施的互聯互通建設為主，在保證專案管理與資金回籠的情況下可以轉而向能源合作為主，步步為營。

（二）做好投資環境調查

其一，倚靠專業團隊如國內外知名諮詢機構，政治經貿、社會文化與法律制度等諸多方面進行完備的盡職調查，提高項目投資的針對性與全面性。

其二，通過與專業的律所展開合作，對所在國的相關法律制度進行系統研判，對 PPP 項目中的需求、風險進行整合歸納，形成系統的合法合作框架、操作程式，最終製作 PPP 投資的務實操作手冊。

其三，針對影響專案展開的各類風險因素，制定應對措施和化解預案；在後續操作過程中，及時監測風險及其變化，評估風險應對措施和預案的合理性。

（三）推動組建專案協調機構

“一帶一路”基礎設施 PPP 項目存在較多利益相關這邊，就意味著溝通難度大，這就要求建築企業在專案展開前，要盡力推動由兩國政府部門、企業高層構建必要的協調機制，落實協調負責人，確保專案順利開展，實現各方利益。

（四）公司層面組建專門機構

目前，中國各大央企均建立了海外事業部，作為拓展海外業務拓展的積極嘗試。對於公司本身而言，專門的海外事業部，既有利於發揮團隊專業優勢，集中精力拓展和經營海外業務，又有利於風險隔離，形成有效的“防火牆”。

（五）確立合理 PPP 合作模式

根據不同專案特點，與當地利益相關者包括政府、企業、居民建立股、債以及雇傭合同關係，完成利益聯合，進而形成利益共同體，約束參與方行為，強化和鞏固合作的穩定性。通過邀請所在國政府參與投資，約定政府或國有企業權利和義務；邀請當地金融機構參與貸款，為項目提供資金與法律支援；邀請產業鏈上下游企業提供相應配套服務，合理分散風險等。

（六）充分調動金融資源，拓展資金管道

亞洲基礎設施投資銀行作為示範點，企業需要充分調動其作用，包括申請項目資金、充當協調者等積極作用。而對於國家開發銀行、進出口銀行的政策性銀行，則需要借助其天然的政策優勢，通過籌建銀團，廣泛的吸納國內與國際資本進入，拓寬資金來源。

（七）建立行業自律和協調共用機制

隨著越來越多出海經營企業的出現，有價值的專案的稀缺性就愈發明顯，為了避免國內企業在同一項目上的內耗，應建立行業自律和協調機制，防止國內企業在海外投資中的惡性競爭。

2018 年，李克強總理在政府工作報告中多次提到“一帶一路”建設，充分展現出中國政府推進“一帶一路”倡議的決心和願景。中國企業尤其是央企建築企業需要順勢而為，抓住機遇，提前佈局，積極推進企業國際化戰略，實現轉型發展，促進企業做優、做大、做強。