



經過近半年的艱辛談判，陝西建工集團有限公司日前與阿聯酋達馬克集團、JG集團、中阿產業投資基金成功簽署總額近30億元（人民幣，下同）的合作協議。與以往不同，此次簽約標誌着陝建集團在投融資帶動國際工程總承包領域邁出了新的一步。陝建集團董事長張義光告訴記者，隨着「一帶一路」倡議落地推進，海外建築市場的競爭亦日趨激烈，陝建集團正謀劃轉型，走投融資帶動國際工程總承包的新路徑，以期將合作推向更高層次、更高水平。

■香港文匯報記者 張仕珍 西安報道／圖：受訪者提供



■陝建集團近日在阿聯酋迪拜簽署總額近30億元人民幣的合作項目。



■張義光（右）會見美國拉斯維加斯市政商代表團。

集中資源優勢 優化市場佈局

陝建謀轉型

擴帶路高端市場



■陝建集團承建的中國地區最大醫院吉爾吉斯斯坦奧什醫院已交付使用。

在張義光的辦公室裡，一幅大大的世界地圖異常醒目。順着地圖的方向，他告訴記者，「一帶一路」倡議為中國建築企業「走出去」提供了巨大商機和發展空間，對陝建而言，要積極適應國際發展趨勢，以全球化視野深度參與「帶路」市場。但與此同時，陝建亦保持戰略定力，有所為有所不為，優化市場佈局，努力擴大高端市場份額，實現海外市場高質量發展。

張義光說，以前陝建在海外的市場以非洲國家為主，「借助『一帶一路』建設的實施，我們集中優勢兵力，匯聚優勢資源，實現海外高端市場的重點突破。從巴基斯坦卡拉奇核電站項目，阿聯酋迪拜商場項目、馬來西亞磷化工項目，到近期與阿聯酋第二大房地產企業達馬克集團合作深耕中東市場，與JG集團合作開發美國市場，與中俄地區合作發展投資基金聯手挺進俄羅斯市場，陝建海外市場正在實現新一輪的轉型升級。」

據介紹，目前陝建集團海外市場涉及核電、化工、機場、高速公路、高端公寓、水利水電等領域。2018年，陝建「一帶一路」沿線國家營業收入近25億元，佔公司海外總營業收入的70%以上。

如今境外承包工程的環境已經發生了根本性變化，工程承包的競爭程度不亞於國內，無序低端競爭在削弱中企競爭力同時，也損害了中資企業的聲譽。

他舉例稱，前段時間在非洲有個項目，概算大約是1.1億美元，經過反覆測算，陝建報價9,200萬美元，但最終另一家中資企業卻以7,000萬美元的低價中標。「相當於預算價優惠了近40%，國際市場競爭的慘烈程度可見一斑。」

據介紹，在一些國家，僅中資建築企業就有近兩百家。有些國家出於對自身的保護，中資企業跟當地企業成立公司不能絕對控股，「我們最多只能佔49%，這潛在的經濟風險非常大。」張義光表示，還有一些國家政局動盪、貨幣貶值、營商環境惡劣，這些風險都在一定程度上阻礙着企業發展。

擔當建築業綜合服務商

但在張義光看來，海外建築業巨大的發展空間依然是一塊大蛋糕，尤其是「一帶一路」沿線國家和地區，基礎設施的需求很大。縱觀近年來中國建築企業「走出去」的發展路徑，他認為未來陝建要扮演的不僅是一個純粹的工程承包商的角色，而是一個建築業的綜合服務商。

作為中國最早參與國際工程承包的企業之一，陝建集團海外品牌華山國際工程公司早在上世紀70年代就開始涉足國際市場，如今已建立起亞洲、非洲、大洋洲、南美洲等6大經營區域，年海外合同額近100億元。面對「一帶一路」建設帶來的前所未有的機遇，陝建集團積極佈局，先後挺進阿聯酋、馬來西亞、斯里蘭卡、巴基斯坦、俄羅斯、烏茲別克斯坦等市場，並在「一帶一路」沿線設立了10餘家公司。

無序低端競爭阻礙發展

然而，在進軍「一帶一路」的道路上並非鋪滿鮮花，而是充滿艱難險阻。「不論是文化風俗的差異，還是各種風險的把控，『走出去』都面臨着重重挑戰。」張義光說，過去大家都認為出國就是撿大錢，但

陝建「走出去」心得

- 1 必須屬地化經營，在當地註冊公司，聘請當地僱員，樹立在當地的主流品牌形象。
- 2 要為客戶創造價值，讓對方先贏，讓對方多贏，最終實現共贏。
- 3 國外工程承包的競爭程度不亞於國內，無序低端競爭削弱中企競爭力。
- 4 在一些國家，中資企業和當地企業成立的合資公司不能絕對控股，潛在風險非常大。
- 5 優化市場佈局，努力擴大高端市場

■陝建集團承建的安哥拉新羅安達國際機場，圖為集團員工在項目竣工後合影。



■陝建集團承建的佛得角體育場項目。

擬設港澳公司拓大灣區

戰略調整

在構建以「一帶一路」為重點的全面開放新格局中，粵港澳大灣區因区位优势顯著，擔當着服務「一帶一路」建設的重要角色。《粵港澳大灣區發展規劃綱要》亦明確指出，粵港澳大灣區要成為「一帶一路」建設的重要支撐。在此指引下，陝建集團也迅速調整戰略，重點開發粵港澳大灣區市場，目前已在深圳、廣州等地成立屬地化公司，並計劃近期在澳門註冊公司。

近期在澳門註冊公司

據介紹，至今年底，陝建與深圳及廣

州等地簽訂的經營合同額將突破200億元人民幣。「大灣區市場潛力非常大，雖然在開拓過程中也會遇到不少困難，但陝建人通過打造精品工程，以點帶面，依靠品牌、技術和精細化管理有效拓展了這個市場。」

在大灣區市場開拓中，陝建提出深融、深挖、深耕的新理念。「首先是要深度融入進去，成為當地的一員；在此基礎上，要深挖市場，捕捉機遇；然後要精耕細作，鞏固市場。」張義光說，作為地方性國企，陝建以屬地化為依託，發力「兩外」（省外和國外）市場，贏得了戰略主

動。2019年，在經濟下行壓力加大，建築業增速放緩的背景下，陝建簽約額增長超過15%，其中，「兩外」市場增長超過45%，企業實現了逆勢快速增長。

憧憬香港市場前景

今年6月，陝建集團還曾到香港考察洽談，擬兼併香港一家建築公司。對於香港建築業市場，張義光表示非常看好。「香港的房屋居住問題一直是民生關注焦點，香港特區政府亦多次提出『明日大嶼』開發計劃和公屋建築計劃，相信這在未來對於建築企業來說是

很大的發展商機。」

他並表示，未來香港作為國際港和自由港的定位不會變，香港的資本市場和證券市場亦非常開放，陝建可以通過在香港設立公司，從而對外輻射東南亞地區，對內輻射大灣區。「如果我們在香港能立住腳，還可以在港交所上市，通過香港這個融資平台更好地配合集團的國際投融資戰略，開拓更廣的國際市場。」張義光說，鑒於香港目前的形勢，佈局香港市場的規劃將作為陝建的中長期規劃，一旦形勢穩定下來，公司將積極推動這個規劃落地。

內地市場趨飽和 「走出去」是必然

特稿

統計數據顯示，截至2018年底，內地常住人口城鎮化率已達59.58%。今年上半年，內地建築業企業完成總產值101,616.12億元人民幣，同比增長7.2%，總體雖保持增長，但增速持續放緩。「這從一定程度上說明內地的建築業市場份額會越來越小，經營將越來越難做。」張義光預測，未來5至10年，內地建築業的發展將迎來一個發展拐點，如果繼續固守國內市場而不「走出去」，必將落後出局。

「國外的空間非常大。」他說，尤其是非洲和「一帶一路」沿線的發展中國家，基礎設施的需求很大，老百姓改善生活的需求也很迫切，中資建築企業外出發展前景廣闊。「加之歐美一些發達國家經過幾十年的發展，如今基礎設施老化，也迎來了新一輪的基建計劃，機遇多多。」

籲政府統籌「走出去」節奏

張義光同時表示，面對「一帶一路」帶來的機遇，當前中國建築企業雖然「走出去」的很多，但一窩蜂的情況也多，有的企業在外頭暈得很慘，還有部分中資企業在外面經營不合規，無序競爭，嚴重損害中資企業名譽。因此，他希望國家商務部等政府部門能統籌「走出去」的節奏，以及各企業間的平衡發展，讓「走出去」的企業真正代表中國形象，發揮優勢競爭力。

他並表示，陝建亦將進一步加強和中國商務部以及駐地國大使館的合作，參與國家級重點項目建設；並積極聯合央企以及有實力的民營企業抱团出海，實現合作共贏。同時，陝建還將聯合「走出去」的陝西企業，借助政府部門的大力支持，組建海外陝西企業聯盟，以產業鏈集成形式，參與園區投資建設。

■香港文匯報記者 張仕珍

互利共贏

屬地化經營 深融當地市場

隨着「一帶一路」倡議的實施和企業「走出去」步伐的加快，推進屬地化經營已成為國際工程承包提升核心競爭力的關鍵所在，亦是企業在國際市場做大做強的必由之路。陝建近年也大力推進屬地化，通過在當地註冊公司，聘請當地僱員，履行社會責任，樹立在當地的主流品牌形象。目前陝建華山國際已在海外30多個國家佈局項目和分公司，在有效降低企業運營成本的同时，也加強了與當地的融合，有利於進一步開發市場。

張義光告訴記者，屬地化經營是企業發展的必然。「國內的人力成本非常高。以公司新開闢的孟加拉市場為例，從中國派一個工程師到海外，最少一月

得2萬多元面人民幣，下同的工資，但在孟加拉當地，5,000元就能請一個非常棒的工程師。」他同時表示，對陝建集團來說，在當地註冊公司，就是為客戶創造價值，讓對方先贏，讓對方多贏，最終實現共贏。「我們不能僅僅是去當地承包一個工程，而是要給當地創造價值。」

擬聘當地人任職中層

隨着海外市場不斷擴大，陝建也面臨着複合型管理人才短缺的瓶頸。「因為對國際法律、商務環境不夠了解，對非迪克條款掌握不夠，語言文化不熟悉，不少企業都曾蒙受巨大的損失乃至虧

損，但這些歸根結底還是因為缺乏國際化經營管理複合人才。」張義光說。

他表示，目前陝建在屬地化的過程中，大量聘用國外勞工已成為常態，但是真正的屬地化，應該是中高層管理人員的屬地化。「我們正在嘗試，希望不久的將來在馬來西亞、孟加拉、迪拜等地能探索出一條成功的路徑。」

「針對海外板塊，我們提出『一體兩翼，雙輪驅動』的發展思路，就是要以工程總承包為主體，一翼做好投融資，一翼做好進出口貿易。在加強企業之間合作的



■陝建集團承建的巴布亞新畿內亞Ip公路項目施工，圖為當地工人正在施工。

同時，力爭參與一些國家政府間重點項目的合作。」他說未來陝建將爭取參與或組建更多基金，通過基金帶動工程承包進入國際高端市場。同時成立貿易公司，依託所在國開展進出口貿易業務。