

# 对新时期国际工程“投建营一体化”模式的思考

孙世哲

中国电建集团国际工程有限公司 北京 100036

**摘要：**随着全球化进程的加速和国际合作的深化，国际工程领域正迎来新的发展机遇与挑战。新时期下，“投建营一体化”模式作为一种创新的工程实施方式，逐渐受到业界的广泛关注。本文简要介绍了投建营一体化模式，分析了该模式对于新时期国际工程企业的意义，并提出了几点投建营一体化模式的实施策略，以期为我国企业在国际工程领域实施“投建营一体化”模式提供有益的参考和启示。

**关键词：**新时期；国际工程；投建营一体化

## 引言

随着“一带一路”倡议的深入推进，国际工程领域正迎来前所未有的发展机遇。传统的工程建设模式已经难以满足当今国际市场的需求，而“投建营一体化”模式作为一种全新的工程实施方式，以其独特的优势在国际工程中逐渐崭露头角。

## 1 “投建营一体化”模式概述

投建营一体化模式，顾名思义，是一种将投资、建设与运营三个环节紧密结合的项目实施方式。在这一模式下，企业不仅负责项目的投资和建设，还负责项目的长期运营和管理。这种模式的出现，标志着国际工程领域从传统的“建设即交钥匙”模式向更加全面、长期和综合的方向发展。

首先，投建营一体化模式是一种综合性的项目实施方式，它涵盖了项目的投资、建设和运营三个主要阶段，其核心在于将项目的各个阶段视为一个整体，通过优化资源配置、提高管理效率等方式，实现项目的长期效益最大化。其次，传统的工程模式通常将项目的投资、建设和运营分为三个独立的阶段，由不同的企业或团队分别负责。这种模式虽然在一定程度上能够分散项目风险，但也容易导致项目在各个阶段之间的衔接不畅、资源浪费和管理效率低下等问题。投建营一体化项目则由同一企业或团队从始至终负责，从而能够更好地适应海外新能源项目“建设工期短、技术门槛低、资金回收早”的特性，通过产业链的延伸有效调配项目资源，降低项目成本。第三，投建营一体化模式需要企业具备更加全面的能力和资源。由于企业需要负责项目的全过程，因此需要具备更加全面的技术、资金和管理能力。同时，由于项目的各个阶段需要紧密衔接和协调，该模式需要企业建立更加灵活、高效的组织结构和管理模式。

## 2 对新时期国际工程企业的意义

2.1 “投建营一体化”是国际工程业务生态发展升级的结果

“投建营一体化”的概念并非一蹴而就，而是随着国际工程承包市场的不断发展和完善逐渐形成的。在传统的工程承包模式中，如DB（Design-Build）、EPC、FEPC等，企业往往只负责项目的某一阶段或某一环节，如设计、施工或采购等。而随着全球经济增速放缓、政府主权举债困难，再加上大国间博弈持续加剧，俄乌冲突、中东区域的地缘格局动荡，中国承包商面临着更加复杂多变的市场环境和更激烈的市场竞争。低碳技术发展带来的新能源项目建设市场，不同于传统国际承包项目的准入门槛和执行模式，极大地挤压承包企业的利润空间。

“投建营一体化”开发模式的出现，正是起因于大型工程承包企业为争取国际工程市场份额、解决海外业主资金瓶颈、实现以投资拉动工程承包所做的转型<sup>[1]</sup>，以获取更高的项目利润以及提高市场竞争力。引导我国对外承包工程企业履行社会责任，从而开展运营维护和长期技术合作，完成全产业链布局，最终实现“投建营一体化”的培育企业竞争新优势，打开市场新局面的客观需要<sup>[2]</sup>。

2.2 “投建营一体化”是国际工程企业配置全球资产抵抗风险的需要

持有一定的境外资产所形成的稳定现金流可以增加国际工程企业在承包市场上的竞争力。优质的境外资产能为企业带来稳定现金流，可以发挥业务稳定器的重要作用，不仅能保证工程承包企业在面对市场波动时保持财务健康和可持续发展，持续稳定的外汇收入还可以有效补充国际承包项目上的短期资金缺口。适当的境外投资是国际承包企业的“风险平衡器”，长期的运营维护可以为企业带来稳定的收益，定期回收的投资收益提供

了利润支撑,为企业在国际承包市场的投标竞争中保留更多的策略空间。

2.3 “投建营一体化”有利于形成企业独有的核心竞争力

“投建营一体化”模式要求企业在项目策划、实施和运营等各个环节都具备高效的组织能力,有利于形成企业特有的市场开发和项目管理能力,有利于提升企业的核心竞争力。在项目开发阶段,国际承包工程企业需要摒弃传统承包商角度,具备敏锐的市场洞察力和前瞻性的战略思维,更加关注项目全生命周期的运营价值和可持续发展潜力,从而做出科学的决策;在项目策划阶段,企业需要开展深入的市场调研和风险评估,确保项目的可行性和盈利性;在项目实施阶段,企业需要建立完善的项目管理体系以确保项目的质量和进度符合预期,拥有必需的财务实力支持项目建设;在项目运营阶段,企业需要具备长期的资产运营能力和维护能力,确保项目的持续稳定运营。同时,投建营一体化模式涉及多个环节和多个利益主体,企业还应与合作伙伴建立良好的合作关系,加强与政府、金融机构、供应商等相关方的沟通协调,争取政策支持和资源支持,为项目的实施创造有利条件。

### 3 新时期投建营一体化模式的实施策略

#### 3.1 前期策划和风险评估

投建营一体化模式作为一种全新的工程项目管理方式,其实施策略的前期策划与风险评估显得尤为重要。在项目的整个生命周期中,前期的项目策划与风险评估是确保项目成功实施的基础和保障。

前期策划是投建营一体化模式实施的第一步,涉及到项目的整体规划、目标设定、资源分配以及合作伙伴的选择等多个方面。在项目启动之初,企业需要组建一个专业、高效的项目团队,负责全面分析项目的市场环境、技术可行性、经济效益等因素。该团队通过深入的市场调研和专业分析测算,选定投建营项目;根据项目特点和企业自身需求,选择具备相应实力和经验的合作伙伴,确定商业合作模式;同时,充分考虑项目实际情况和未来资产规划,编制相匹配的资源计划;根据以上最终制定贯穿项目全生命周期的执行策划,该策划将为项目的后续实施提供清晰有力的方向指导。其次,由于投建营一体化模式涉及到项目的全过程,因此项目风险也相应增加。在项目前期,企业需要对项目可能面临的各种风险进行全面评估和分析,包括政治风险、经济风险、技术风险、市场风险等。企业应该采用科学的方法和手段,如风险矩阵、敏感性分析等,确保评估结果的

准确性和可靠性。通过风险评估,企业可以更加全面清晰地了解项目的风险状况,为后续的风险控制和应对提供有力的依据,制定相应的风险防控措施。最后,前期策划与风险评估应有有机结合,前期策划为风险评估提供基础和指导,风险评估为前期策划进行补充和完善,共同推动投建营一体化模式的成功实施。

#### 3.2 资源整合和团队建设

投建营一体化模式的成功实施,离不开高效的资源整合与卓越的团队建设。这两者相互关联、相互促进,共同构成了投建营一体化模式实施策略的重要组成部分。一方面,“投建营一体化”模式的核心是通过对外部环境、企业能力、东道国资源禀赋及市场需求、东道国的行业监管政策和诉求、以及“投建营一体化”企业自身诉求等要素的最佳匹配以实现企业自身利润最大化的过程<sup>[3]</sup>,因此资源整合是投建营一体化模式顺利实施的关键。资源整合涉及对资金、技术、人才、物资等各种资源的有效配置和优化组合。企业需要对项目全过程的资源需求进行全面分析,对资金、技术、人才、物资等各种资源进行有效配置和优化组合,确保各阶段的资源供应及时充足,且能够根据项目的实际情况和市场需求,灵活调整资源的配置方式。同时,企业还需要与合作伙伴、供应商等建立稳定的合作关系,实现资源共享和互利共赢。通过有效的资源整合,企业可以降低成本、提高效率,为项目的梳理实施提供坚实的物质基础。另一方面,团队建设是投建营一体化模式成功实施的重要保障<sup>[3]</sup>。投建营一体化模式的实施需要一支具备丰富经验和高度专业技能的团队来支撑。企业应注重人才培养和引进,建立一支既懂技术又懂管理、既懂投资又懂建设的复合型人才队伍。加强团队建设和管理,为团队成员提供广阔的发展空间和良好的职业前景,提高团队的凝聚力和执行力,为项目的顺利实施提供有力的人才保障。

#### 3.3 项目管理与质量控制

投建营一体化模式成功的核心是项目的执行和质量。只有项目按照既定计划有序推进,才可能实现投建营一体化模式下降成本、控风险、保收益的战略目标。

(1) 投建营一体化模式实施应高度重点项目管理。项目管理涉及项目的计划、组织、指挥、协调和控制等多个方面,是确保项目按照既定目标、时间、预算和质量要求顺利进行的重要手段。企业需要建立完善的项目管理体系,明确各级职责和权限,确保项目的专业性和高效性。同时,企业还需要采用先进的项目管理方法和工具,如项目管理软件、挣值分析等,对项目的进

度、成本和质量进行全面监控和管理。通过有效的项目管理，企业可以及时发现和解决项目中出现的问题和风险，确保项目的有序进行。

(2) 质量控制是投建营一体化模式实施中不可或缺的一环。质量是项目的生命线，是确保项目长期效益和可持续发展的重要保障。在投建营一体化模式下，企业需要建立严格的质量控制体系，明确质量标准和要求，确保项目的各个阶段都符合质量要求。同时，企业还需要加强质量监督和检验，对项目的原材料、施工过程、成品等进行全面的质量检查和控制。通过严格的质量控制，企业可以确保项目的质量符合投资立项时的期望和需求，实现项目投资收益目标。

(3) 在实施项目管理与质量控制的过程中，企业还应注意：一是要坚持预防为主的原则，加强事前控制和事中监督，降低事后处理的成本和风险；二是要注重数据和信息的管理和分析，通过数据和信息的收集、整理和分析，为项目管理和质量控制提供有力的支持和依据；三是要加强团队建设和人才培养，提高项目管理和质量控制的专业性和水平。

#### 3.4 风险管理与应对机制

投建营一体化模式对风险管理也提出了更高的要求，建立风险管理与应对机制是确保项目顺利进行和保障企业利益的关键环节。投建营一体化涉及到项目全生命周期，企业需要建立完善风险管控体系，对法律、合规、内控、风险四个体系进行一体化整合管控，开展海外投资项目全生命周期风险管控<sup>[4]</sup>。第一，项目投资立项阶段时，企业应针对识别出的风险，如市场风险、技术风险、政策风险、融资风险、运营风险等，制定相应的风险控制和应对措施，包括选择适当的风险承担主体、明确风险分担比例、建立风险补偿机制等。例如，对于

市场风险，企业可以通过与大型公司或当地国有企业签订长期合作协议来分担风险；对于技术风险，企业可以引入专业技术团队或进行技术研发来降低风险。此外，企业还可以考虑利用保险、担保等金融工具来转移风险。同时，企业还可通过制定应急预案、建立风险储备金等方式建立风险防控机制，以应对可能出现的风险事件。第二，持续监控与调整是维持风险应对机制有效的保障。风险管理不是一次性的活动，而是需要持续进行的过程。企业需要对项目实施过程中的风险进行实时监控和预警，及时发现新的风险因素并采取相应的应对措施。同时，随着项目的推进和外部环境的变化，企业还需要对风险管理策略进行动态调整，确保风险管理始终与项目的实际情况相匹配。第三，除了建立完善的风险管理与应对机制外，企业还需要加强风险意识和文化建设。通过培训、宣传等方式提高全员的风险意识，使每个员工都能认识到风险管理的重要性并积极参与其中。同时，企业还需要建立风险管理的文化氛围，鼓励员工主动识别和报告风险，形成全员参与、共同应对风险的良好氛围。

#### 参考文献

- [1]金德民.境外“投融资一体化”项目全过程风险分析及对策探讨[J].中国工程咨询,2023年第11期(总第283期): 95-100.
- [2]朱凤凤,胡昊,汤宁.中国对外承包工程“投建营一体化”的瓶颈与对策[J].现代管理科学,2019年第3期: 97-99.
- [3]杜奇睿,程都.中国企业境外“投建营一体化”模式的主要风险及对策研究[J].宏观经济研究,2020年第10期: 32-41.
- [4]菅志刚,袁洋.海外能源电力项目的“投建营一体化”[J].施工企业管理,2021.07:65-67.