

紧抓“一带一路”战略契机 传递中国工程价值

——访中工国际工程股份有限公司董事长兼总经理罗艳女士

本刊记者 郭彩云 梁 川

罗艳，中工国际工程股份有限公司董事长兼总经理，十二届全国人大代表，当选十三届全国人大代表，同时担任上合组织中国实业家委员会中方副主席、中俄实业家理事会中方副主席。





编者按：中工国际工程股份有限公司（以下简称“中工国际”）自2010年起开始涉足海外浆纸领域项目开发，近年来在北欧、白俄罗斯、俄罗斯等林业资源丰富的国家和地区取得了丰硕的成果。中工国际如何在短短的几年时间里使浆纸业务发展成为公司的重点领域之一？基于众多项目的实践和研究，中工国际对拓展境外林浆资源有哪些可供借鉴的经验及建议？带着这些问题，本刊记者对中工国际董事长罗艳进行了独家专访。

纵横丝绸之路 挺进四海五洲

《造纸信息》记者：随着芬兰生物炼化厂（纸浆厂）项目商务合同的签署以及白俄罗斯40万t/a纸浆厂项目的投产，中工国际受到了纸浆行业的高度关注。请您介绍下中工国际目前的基本情况、有何远景规划？主要业务以及取得的主要成绩？

罗艳：中工国际隶属于中国机械工业集团有限公司，公司成立于2001年，2006年在深交所上市，是中国股市实施全流通股改后第一家获准发行新股（IPO）的公司。

中工国际的核心业务是国际工程承包、投资和贸易。公司的愿景是“做国际知名投资发展与工程服务商”，我们的使命是“传递中国工程价值”。企业发展理念近年来正由工程项目的“建设者”向东道国经济社会发展的“参与者”转变。

目前，我们已在海外市场完成了近百个大型交钥匙工程和成套设备出口项目，业务范围涉及亚洲、非洲、美洲、欧洲等地。

自2011年起，中工国际围绕区域综合开发和矿产资源开发等领域，成功完成了老挝万象滨河综合开发项目、加拿大普康公司收购、中白工业园等一批投资项目。在国内，中工国际将水务环保领域作为投资发展的重点，形成了良好的战略布局。

最近，在中国造纸杂志社《造纸信息》杂志评选

出的“2017年中国造纸工业十项要闻”中，就有我们在芬兰的生物炼化厂项目，此外还提到了我们在白俄罗斯已经竣工投产的40万t/a纸浆厂项目。的确，我们公司已经将浆纸领域定位为未来的一个战略发展方向，关于这方面，后面我会更详细地介绍。

持续优化管理 全面强化项目风险管控

《造纸信息》记者：公司的核心业务是国际工程承包、海内外投资和贸易，主要集中在海外，公司是如何控制经营风险保持业绩稳定的？例如：是如何防范海外项目因不同国家法律和环境差异而产生的风险？



白俄罗斯40万t/a纸浆厂项目鸟瞰图



芬兰凯米哈维生物炼化厂签约仪式

罗艳：首先，我们从上到下都有非常严密的风险管理组织架构。公司成立了全面风险管理领导小组及工作小组，领导小组由我亲自挂帅，对执行项目进行风险把控。

其次，我们有非常严格的管控标准和体系。各个项目在开发与执行过程中，项目部都严格按照《中工国际项目管理体系》《中工国际全面风险管理手册》《中工国际质量、环境、职业健康安全管理体系手册》等体系与制度执行，保证项目正常运转。

最后，我们有一支重在落实的优秀团队。各个事业部成立经营管理小组，将各个职能部门的工作前移，深入到具体项目开发和执行，将各方面工作都落到实处。例如，财务部积极参加重大项目的前期财务税务筹划工作，从源头上防范财务风险；技术支持部深入业务前线，在项目前期把控项目技术风险；法律部在项目各阶段有力配合各业务部的开发与执行工作。

其实，除了您提到的不同国家的法律和环境方面的风险，开展海外项目时常常还伴随着政治风险、社会风险等，我们很多项目都是长期的项目，对当

地的社会经济发展往往会起到一个非常重要的作用。所以我们在项目开发和建设时，非常注重和当地政府、社区老百姓、当地企业建立良好的关系，和他们保持沟通，保持联系，倾听他们的诉求，有什么问题及时解决，这也是我们规避风险或者说弱化风险的一项措施。另外，我们也请这方面的专家帮我们出谋划策，结合国际最佳实践，做好利益相关方的统筹管理，讲好中国故事。

把握“一带一路”发展契机 开创可持续发展之路

《造纸信息》记者：“一带一路”倡议为推动全球各地区间合作带来新机遇，其全面落实将为中工国际带来哪些新机遇？提出怎样的新要求？中工国际在落实国家的“一带一路”战略方面取得的业绩如何？

罗艳：“一带一路”倡议的全面落实，为我们带来了新机遇，提出了新要求，推进了公司“一带一路”沿线的项目开发。

新机遇

“一带一路”倡议是2013年提出来的，到目前为止，已经得到了沿线100多个国家和国际组织的积极响应和参与。特别是2017年举办的“一带一路”国际合作高峰论坛和金砖国家领导人第九次会晤两场主场外交活动，得到了全世界人民的密切关注。我们公司的核心业务是国际工程承包、投资和贸易，那很显然，对于我们中工国际来说，“一带一路”意味着更大的发展机会。

融资方面，以丝路基金、亚投行为代表的金融合作作为“一带一路”建设提供了金融保障。政策方面，



国家有关部委、金融机构等推出的一系列规范和鼓励境外投资的措施，如促进贸易便利化、减少境外投资审批流程、加大金融创新和金融支持等，为企业“走出去”提供了更为有利的条件。

新要求

2017年5月，在“一带一路”国际合作高峰论坛上，习主席发表了《携手推进“一带一路”建设》的主旨演讲，主题是“加强国际合作，共建‘一带一路’，实现共赢发展”，这个主旨演讲进一步强调了共商、共建、共享的发展理念，描绘了一幅全球经济一体化和人类命运共同体的宏伟蓝图和美丽愿景。

一个字——“共”，极为精炼地诠释了“一带一路”的精髓和内涵。“一带一路”的终极目标是通过共商、共建、共享来构建人类命运共同体。

关于“一带一路”，我们都知道，“一带一路”倡议不只是建桥梁，修铁路。设施联通只是其中的一部分，它还包括政策沟通、贸易畅通、资金融通、民心相通。那对于我们企业来说，也是这样，不是仅做好项目就够了，也不是促进了设施联通或者贸易畅通就够了。作为一家央企上市公司，我们要在“一带一路”建设国际合作框架内，各方秉持共商、共建、共享原则，承担更多的社会责任，更好地促进当地社会经济发展，加强软实力建设，传播好中国声音，讲好中国故事等等。

“一带一路”业绩

中工国际在“一带一路”沿线地区耕耘已久。早在2001年成立之初，中工国际在缅甸承建了缅甸蒂洛瓦船厂，这是当时我国最大的境外船厂建设项目。之后，工程承包业务进入了快速发展轨道。



习近平总书记视察中白工业园

“一带一路”倡议提出以来，我们公司进一步加强对沿线市场的开发力度，加强重点市场的规划与调研工作，推进市场的属地化经营，深化落实项目开发。2013—2017年，公司新签合同总额超过100亿美元，其中，“一带一路”沿线国家签约总额达40亿美元，包括白俄罗斯40万t/a纸浆厂项目、乌兹别克的PVC生产综合体建设项目、斯里兰卡玛度鲁河右岸发展项目、尼泊尔机场项目等。

公司投资开发并参与建设的中白工业园已经成为“一带一路”背景下实现落地的典型经贸合作项目，被誉为“丝绸之路经济带”上的明珠。

注重顶层设计 开启转型升级新篇章

《造纸信息》记者：中工国际已成为“一带一路”倡议中的先锋品牌，责任重大、使命光荣。在日趋激烈的竞争环境中，中工国际有着什么样的生存法则？

罗艳：中工国际自成立以来，始终坚持紧跟国家战略进行规划部署。在综合分析新一轮外部机遇和内部资源与能力的基础上，中工国际于2017年初推出

罗艳董事长考察芬兰凯米哈维生物炼化厂项目林区



了2017—2019年新三年战略，确定了新时期发展的总体战略，即围绕国家战略，做大做强工程承包主业；实施产融结合，落实投资业务；加强国内外并购，实现外延式增长；提升工程、投资、贸易能力，形成“一大支柱、两个市场、三相联动”。

“一大支柱”是指要做强工程承包主业。公司在“一带一路”沿线国家进行了充分布局，希望能够抓住项目机会，做成一些有影响力的大项目，包括国际产能合作项目、境外基础设施投资项目。

“两个市场”是指国内、国外两个市场。国内市场的重点在节能环保和水务领域；国外市场在各领域全面布局。公司希望抓住中国经济发展的大好时机，大力拓展国内外市场。

“三相联动”是指工程承包、投资、贸易三个板块联动起来。标志性项目是已签署的芬兰生物炼化厂项目，公司将参与投资、建设、纸浆贸易。此外，公司将在国外积极寻找投资并购机会，拓宽业务领域和市场；大力发展BOT、PPP、投建营一体化等多种业务模式。

打造品牌项目 落实三相联动

《造纸信息》记者：据我们了解，您作为第十二届全国人大代表，在2017年全国两会上提出了“关于支持中国企业开发境外林浆资源的政策建议”并被采纳，这必将对我国造纸工业的发展产生深远的影响。那么就您所领导的中工国际，在与海外布局林地资源储备相关的浆纸领域将实施怎样的发展战略？在浆纸领域具有哪些竞争优势？承建或开发的典型项目有哪些，具体实施情况如何？

罗艳：中工国际已经将浆纸领域定位为未来的战略发展方向之一，并将以“投建营一体化”“林浆纸一体化”作为在该领域的发展模式。计划在未来的5年时间里，在全球范围内投资开发3~4个大型浆厂，产能合计达到200万t/a，供应包括中国在内的国际市场，并在未来使这些投资项目在中国或国际资本市场上市。

另外，中工国际在项目执行与市场开发过程中，



白俄罗斯40万t/a
纸浆厂项目

已经与国内外知名纸浆咨询机构，如国内中轻集团旗下设计院、国外知名设计咨询机构贝励和 SWECO 等，以及主设备供货商安德里茨、维美德等形成了良好的合作关系，与国内纸浆贸易商及纸张生产企业针对未来海外纸浆厂产品回购建立了顺畅的沟通渠道，这将为未来项目的规划设计、技术保障以及产品回购提供强有力的支撑。

中工国际开发执行的白俄罗斯 40 万 t/a 纸浆厂项目，是中国在白俄罗斯制浆领域承揽的第一个交钥匙总承包工程，更是目前中国海外最大的纸浆厂工程总承包项目。通过该项目的实施，中工国际建立了一支纸浆领域专业化的团队。这将为中工国际在纸浆领域成功执行后续项目打下坚实的基础。

项目开发方面，2017 年 4 月 5 日，在习近平主席对芬兰进行国事访问期间，中工国际与芬兰北方生化公司签署了针对芬兰凯米哈维生物炼化厂项目的商务合同。该合同的签署也被列入了双方领导人高访成果，这也是中工国际明确将浆纸领

做国际知名投资发展与 工程服务商，传递中国工程 价值！

域作为公司“三相联动”战略的发展方向之后签署的第一个浆纸领域商务合同。我们还在跟踪俄罗斯谢格扎项目，2017 年 6 月，我们签署了该项目战略合作协议，11 月，公司与谢扎格集团签署了战略合作协议下的工作线路图，就双方下一步合作进行了规划。

正如前面提到的，我们的运作模式主要是：与国内造纸行业龙头企业等产业投资伙伴探讨股权合作及产业链下游产品战略合作；与包括项目所在国在内的海内外金融机构探讨股权合作，以资本为纽带，市场为抓手，把各种生产要素进行资源整合，把中工国际在海外多年的工程承包经验与国内造纸行业龙头企业的专业经验相结合，实现抱团出海。我们通过“林浆纸一体化、投建营一体化”的发展模式，为国内制浆造纸行业“走出去”提供了参考方向，也真正实现与项目所在国共商、共建、共享，即我们利用中国的市场和需求，拿出我们自身可以提供的资源，和“一带一路”沿线国家现有的资源进行有机的整合，对存量的资源进行增量改造，实现共同增长，同时促进欧洲国家将微晶纤维素等先进技术产业化。

《造纸信息》记者：随着“一带一路”战略的实施，国内造纸相关企业逐渐加快“走出去”的步伐。中工国际面对竞争日趋激烈的国际市场，在国际工程总承包、成套设备出口等领域屡创佳绩，有哪些成功的经验供“走出去”的企业借鉴？



白俄罗斯40万t/a纸浆厂项目生产第一批浆板

罗艳：公司在多年的发展过程中，始终致力于培育核心竞争力，在行业中建立了良好的声誉，形成了比较独特的竞争能力。

商务能力

公司在海外设立了40余个代表处、分公司和经营性子公司，构建了遍布全球各地区的高效快捷、反应灵敏的国际营销网络，积累了大量有价值的客户和渠道资源，在部分领域已经形成比较优势。通过实施属地化经营、打造标志性项目，积极承担社会责任，在海外塑造了良好的品牌形象。

融资能力

公司自成立以来，业务发展迅速，效益良好，拥

有优良的资产状况，获得了良好的银行授信；公司在常年的业务执行过程中，与国内金融、保险机构保持密切沟通，积极促进项目融资的落地，公司还长期致力于融资模式创新和融资多元化，制定并落实大金融战略，广开融资渠道，解决项目资金需求。

项目管理能力

随着业务的发展，公司建立了一套完整的EPC项目全生命周期管理体系及配套的管理信息平台IFS系统，并在实践中不断完善和优化。公司根据全流程的合作伙伴选择及考核评级体系，实现了公司项目合作逐步向优质合作伙伴集中，从而最大限度地减少来自合作伙伴的风险。在日常执行过程中，充分利用项目管理信息系统、各种例会制度和报表，实时监控项目执行状态，加强项目风险监控。

并购能力

2010年起，公司通过一系列境内外并购，在并购风险控制、并购交易管理、并购后整合等方面积累了大量经验，培养了一批熟悉国内外并购规则、了解国际并购趋势的专业人才，积累了一些优秀的合作伙伴资源，公司的并购能力显著提升，为公司的进一步发展奠定了坚实的基础。

后记：“勇于担当”“联动发展”，这是习近平主席的号召，也是中工人持之以恒探索可持续发展的目标。在中国实施大国外交，推动人类共赢发展的大趋势下，相信在罗艳董事长的带领下，中工国际作为最早“走出去”的一支劲旅，定将“勇于担当”重任，实现“三相联动”，与合作伙伴一起在市场化运作、利益共享基础上，形成优势互补、分工协作的新型业务模式，建立亲诚惠容的合作关系、构建命运共同体，与世界共享“一带一路”发展机遇，拥抱和平与繁荣的美好未来！