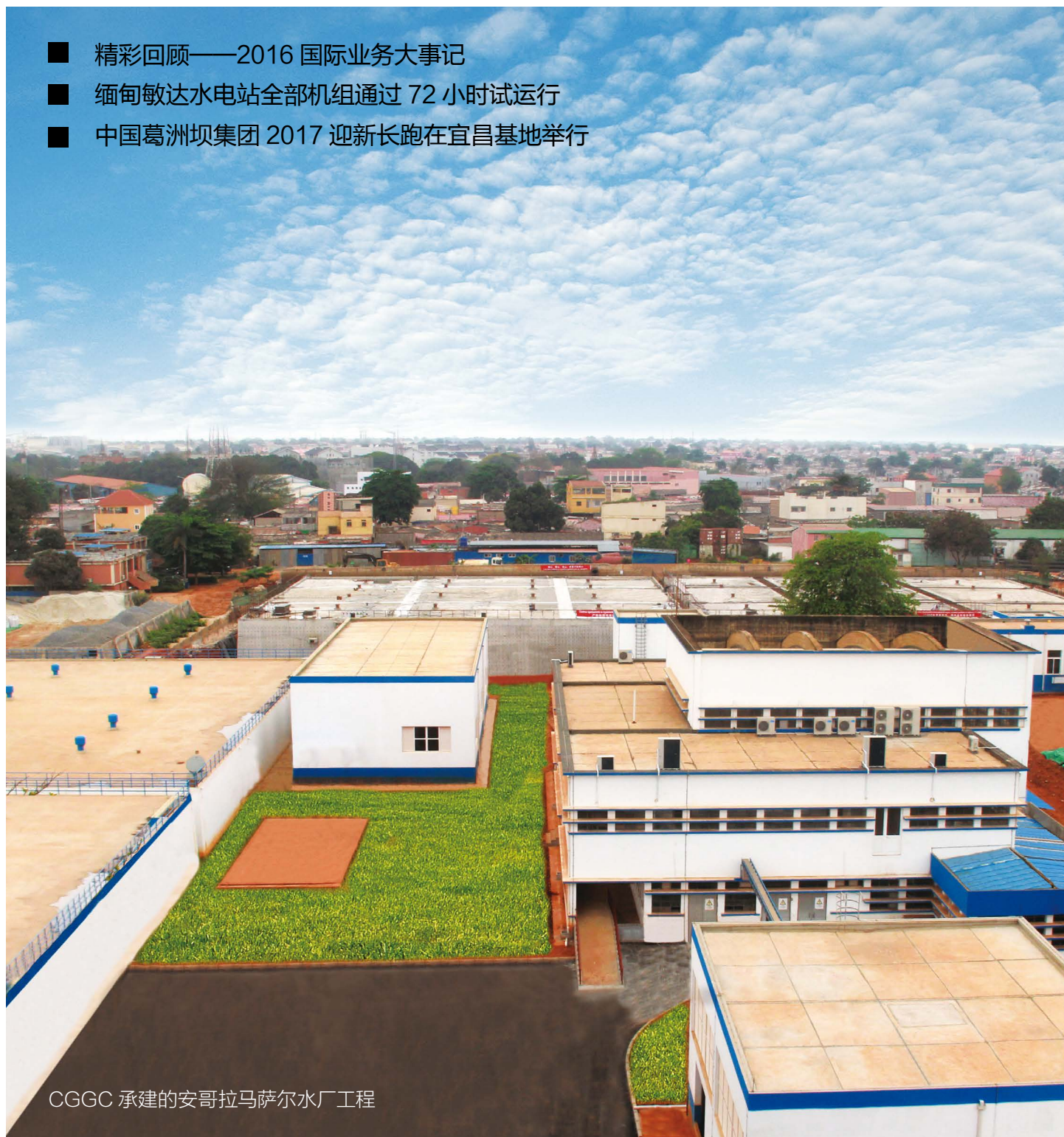


国际业务动态

CGGC INTERNATIONAL BUSINESS UPDATES

2016 年
第 12 期
总第 24 期

- 精彩回顾——2016 国际业务大事记
- 缅甸敏达水电站全部机组通过 72 小时试运行
- 中国葛洲坝集团 2017 迎新长跑在宜昌基地举行



CGGC 承建的安哥拉马萨尔水厂工程

国际业务动态

CGGC INTERNATIONAL BUSINESS UPDATES

Competent Organization 主管单位 中国葛洲坝集团股份有限公司
Sponsoring Organization 主办单位 中国葛洲坝集团股份有限公司国际业务部
中国葛洲坝集团国际工程有限公司

General Consultant 总顾问

聂凯

Consultants 顾问

付俊雄 和建生 周力争 任建国 宋领 江小兵

Editorial Committee 编审委员会

Director 主任 陈晓华

Deputy Directors 副主任 吕泽翔 李萍莉

Committee Members 委员 刘怀亮 王益民 袁宝义 张广明 尤绪华
魏峰 程丹 周兴 辛宗懿 马英英
许东武 姜德华 陈向东 邹小川 林俊
刘芬 蔺东飞 余世华 张军 王志飞
陈书平 胡文 马继平

Creative Design Team 编创设计组

Chief Editor 总编 杨水兵

Managing Editors 责任编辑 张敏 曾帅 朱海淼

Project Editor 项目主编 赖香伊

Project Liaison 项目联络 文妍

Editor 编辑撰稿 孙杰 文妍 窦红丽

Design Dditor 设计总监 刘钢

Design 美术设计 任子豪

Proofreader 校对 史瑞香

Production Superervisor 制作监理 郝纪伟

辞旧岁 踏新程

硕果累累辞旧岁，豪情满怀迎新年。

回首 2016 年，葛洲坝国际业务取得了丰硕的成果，呈现出亮点纷呈的大好局面。

我们在“走出去”的 4011 家中国企业中带头领跑，继续保持 ENR 双排名前 50 强的领先优势；以综合实力入围首届“一带一路”企业贡献排行榜 100 强；荣膺中央企业党组织建设最高荣誉——“中央企业先进基层党组织标杆”荣誉称号，实现了国际业务发展与党的建设双丰收；获评中国企业安全生产及工会劳保工作领域最高荣誉——全国“安康杯”竞赛优胜单位殊荣。葛洲坝品牌的竞争力、美誉度与日俱增，充分见证了集团大力推进改革创新所取得的巨大成果，也凝聚着全体 CGGC 人的辛勤汗水和智慧。

我们深入贯彻集团《指导意见》，持续发挥引领统筹作用，积极探索发展的新途径、新思路、新举措和新机制。海外投资有限公司及国际公司西北非区域总部的设立、参股的中国海外基础设施投资开发有限公司的正式运行，标志着国际工程承包与投资双轮驱动、协调发展局面初步形成，国际战略布局进一步优化。

我们不断提升企业治理和管理水平，强力推进总部机构改革，修编一系列管理规章制度，持续打造和提升企业核心竞争力，使公司发展战略更清晰、治理更规范、决策更科学、管控更有力、运行更高效。

我们加快拓展国际市场开发步伐，深耕重点国别，推进大项目运作，精心抓好国际项目管理，推进重点项目履约，提升安质环管理能力。目前已完成全球战略布局，形成 30 个核心国别、52 个市场中心，经营与发展取得新突破、签约生效再创新高。承建的多个项目因出色履约受到当地政府或业主赞扬与表彰。在以专业的优势助推项目所在地经济发展，民生进步的同时，我们更积极履行中国央企的社会责任，投身到众多领域的公共事业中，赢得了社会各界的广泛认可。

我们进一步规范了公共关系管理，加强与国家部委、金融机构、行业商会和驻外使馆的汇报和沟通，构建了顺畅的联络机制和公共关系大网络，展示了公司良好形象，公关成效显著。

我们不断创新人才培养与引进机制，加大国际投融资等各类急需人才培养力度。“千人计划”圆满收官，共为集团培养了 1000 余名国际专业人才，增强了公司发展后劲。

行百里者半九十。

成绩属于过去，未来任重道远。新的一年承载着无数的希望，也将迎来更多新的挑战 and 契机。相信，葛洲坝人定会以从容自信的风范，迈出笃定坚实的步伐，在前进的路上继续谱写国际事业新辉煌。

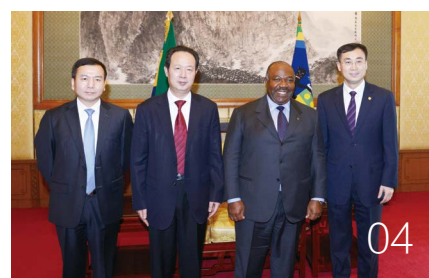
2017 年，向下一个高峰再进发。

目录 • Contents

2016 年 第 12 期 (总第 24 期)

新闻热点 News Highlights

- 04 丁焰章拜会加蓬总统
- 05 葛洲坝集团股份公司召开 2017 年工作研讨会
- 08 中纪委驻国资委纪检组组长江金权赴阿根廷基塞项目检查指导工作
- 09 阿尔巴尼亚副总理到访葛洲坝国际公司
- 10 安哥拉 GAMEK 公司总裁访问葛洲坝集团
- 10 葛洲坝集团入围首届“一带一路”企业贡献排行榜
- 11 陈晓华拜会卡塔尔首相
- 12 葛洲坝国际公司召开干部大会
- 13 葛洲坝国际公司深入学习集团股份公司《企业领导人员能力模型》
- 14 陈晓华拜会缅甸电力能源部部长
- 14 葛洲坝集团股份公司承建孟加拉国首个快速公交系统
- 15 葛洲坝国际公司深入传达贯彻党的十八届六中全会精神
- 16 在国际舞台擦亮 CGGC 品牌——中国葛洲坝集团国际业务品牌建设纪实



04



05

精彩回顾——2016 国际业务大事记

政策解读 Policy Interpretation

- 22 跨太平洋伙伴关系协定 (TPP) 对中国经济的影响及对策研究 (下)

业内资讯 Industry Information

- 26 中塞建立全面战略合作伙伴关系
- 26 中国 - 巴基斯坦自贸区第二阶段谈判第七次会议举行
- 26 中国央行：中埃两国央行签署双边本币互换协议
- 27 七部委发布提高我国产业全球价值链地位指导意见
- 27 落实“一带一路”倡议 八部门联合推进国际道路运输便利化
- 27 商务部：稳外贸政策效果显现 外贸持续回稳向好



13

在建项目巡礼 Ongoing Projects Progress

- 28 尼泊尔总理普拉昌达考察查莫里亚项目
- 29 葛洲坝集团独立董事到柬埔寨桑河二级水电站考察
- 30 印尼塔卡拉燃煤电站首台发电机定子顺利吊装就位
- 31 缅甸敏达水电站全部机组通过 72 小时试运行
- 32 巴基斯坦 N-J 水电工程厂房 3 号机组转子吊装成功就位
- 33 刚果 (金) 国家电力公司向葛洲坝集团股份公司致贺信

风险控制 案例分享

Risk Control & Case Study

- 34 中建开发美国建筑市场案例分析

经验交流 Experience Sharing

- 40 浅析海外投资风险

企业文化 CGGC Culture

员工风貌

- 42 中国葛洲坝集团 2017 迎新长跑在宜昌基地举行
- 44 “打造企业核心竞争力”主题演讲比赛总决赛
- 暨 2016 年微视频大赛颁奖仪式在宜昌举行

安哥拉：宽扎河上快乐的先行者

异域风情

- 46 彩色孟加拉——“水泽之国”的古朴风俗

读书分享“会”

- 47 《寂然的狂喜》叶芝的诗与回声



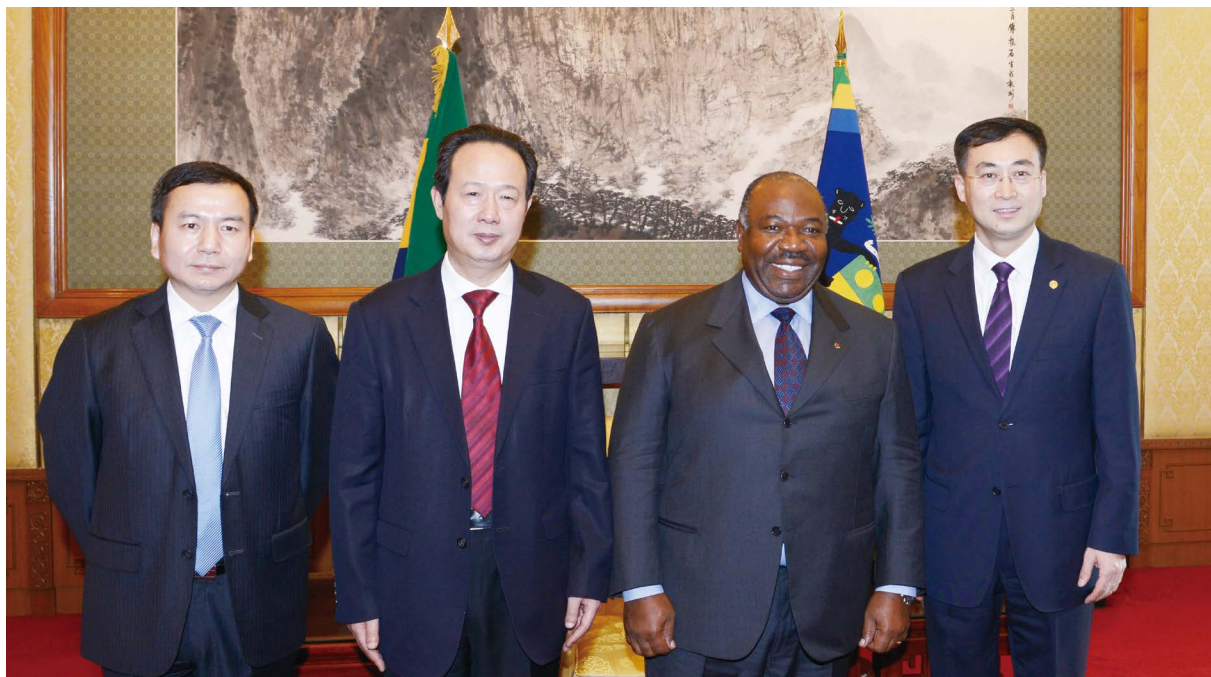
28



29



42



会见现场

丁焰章拜会加蓬总统

2016年12月7日，中国能建总经理丁焰章在北京钓鱼台国宾馆拜会了来华进行正式国事访问的加蓬总统邦戈。

会谈期间，丁焰章向邦戈总统介绍了中国能建发展历程、总体实力及承建的代表性工程，特别是旗下的核心成员企业葛洲坝集团国际业务板块出色业绩与丰硕成果。丁焰章表示，中国能建大力支持葛洲坝集团在加蓬和非洲开展业务，发挥葛洲坝集团在投融资和工程建设等领域的优势，进一步参与加蓬基础设施及能源领域建设，为当地创造更多的就业机会、培养更多的技术人才，为加蓬社会经济发展和民生改善做出贡献。

邦戈总统感谢中国能建旗下葛洲坝集团积极参与加

蓬能源基础设施建设，对葛洲坝集团大力发展国际业务取得的成就表示赞赏。总统指出，加蓬政府将与葛洲坝集团进一步加强沟通、深入合作，并欢迎葛洲坝集团以更多方式参与加蓬能源和基础设施投资合作。

双方一致认为，加蓬正在实施“新兴加蓬战略计划”，为中加合作提供了广阔机遇，中国能建集团、葛洲坝集团将发挥其在资金、技术、和管理上的优势，助力加蓬政府新兴战略计划的实施，共同推动加蓬社会经济发展、造福加蓬人民。

中国能建国际业务部主任陈功、葛洲坝国际公司总经理吕泽翔参与上述会谈。



研讨会现场

葛洲坝集团股份有限公司 召开 2017 年工作研讨会

12月24日至26日，葛洲坝集团股份有限公司在武汉总部召开2017年工作研讨会，全面总结2016年工作，深入分析研判形势，科学谋划2017年工作。

中国能建党委常委、副总经理、中国葛洲坝集团有限公司执行董事、总经理、集团股份有限公司董事长聂凯，集团股份有限公司董事段秋荣，中国葛洲坝集团有限公司监事、集团股份有限公司党委书记、副总经理付俊雄，总经理和建生，独立董事原大康、徐京斌、翁英俊、苏祥林，监事会主席刘叔友，公司领导崔大桥、周力争、彭立权、任建国、宋领、陈晓华、郭成洲、黄浩、邓银启、龚祖春，高管刘灿学、宋玉才、徐志国、李恩义、何金钢、吴平安，高级工程技术专家邢德勇，高级商务专家邱小平、高级工程技术专家江小兵出席会议。

与会公司领导、高管和总部职能部门负责人结合国内外经济形势，重点针对深化公司《指导意见》落地、加快传统业务转型升级、财务管理与资本市场环境、PPP业务融资与运作、新兴业务人才工程、投资方式与能力、“一带一路”战略、自主知识产权转换、市场开发环境、在建工程管理创新、安全管理与安全总监制度落实、国际项目管理模式、经营指标提升、房地产政策、营业收入环境、科技创新与信息化建设等方面工作展开了深入研讨，并提出了做好2017年各项工作的设想与措施。

聂凯从2016年工作回顾、宏观经济形势分析和对2017年工作的思考三个方面作重要讲话。

聂凯指出，2016年，公司营业收入再创新高，发

展质量根本好转，业务结构不断优化，发展方式持续转变，企业竞争力不断增强，实现了逆势突破，跃上了新的发展平台。

在分析宏观经济形势时，聂凯从中国地缘政治、世界经济趋势、中央经济工作会议精神、中美欧盟三极结构性改革进程、大宗商品价格趋势以及中国财政政策取向等方面内容着手，客观研判了国际国内宏观经济形势、企业发展环境以及 PPP、房地产等重点市场趋势，要求各单位高度关注经济发展新形势给企业带来的机遇与挑战。

在分析研判宏观经济形势的基础上，聂凯提出了集团股份公司 2017 年主要经济指标的建议目标，并对公司主营业务发展、研究和用好国家政策、企业治理、人才队伍建设、科技信息化建设等方面的重点工作作出部署。

聂凯表示，2017 年葛洲坝集团将弘扬创新精神，深化国企改革，在改革的道路上大踏步前进，着力提升发展质量，加快转型升级步伐。

关于公司主营业务，聂凯指出，要坚持修正和调整集团和子企业战略思路 and 战略举措，保持公司战略方向的正确性，要从提升发展质量和加快转型升级两个出发点制定明年发展战略。在未来产业布局上，要加快发展步伐，在新兴业务上大胆尝试，奠定企业发展百年基业。

关于投资业务，聂凯指出，投资并购是我们转型升级和结构调整的重要手段，要加大资本运作力度，通过各种财务手段和金融手段，把资产负债率控制在规定的范围内，保持公司的持续投资能力，高度重视财务性投资，积极开展投行业务。

关于建筑业务，聂凯指出，要进一步调整发展方式，转变发展思路，加强子企业自律能力和诚信建设；要坚持高举高打 PPP 项目和投资项目；继续提升项目策划、资源整合、商务运作、合同管理、总部管控、风险控制、EPC 管理能力；要认真研究国际项目的商业模式、管理模式和实施模式；要加快培养国际国内项目的管理团队；要加强国际国内工程项目的巡查和监管，确保国有资产保值增值。

关于环保业务，聂凯指出，各环保企业要加大投资并购的步伐，要抢占环保业务的技术制高点和市场份额；要加强环保业务的升级力度；加强各并购企业的治理和管理；要重视与行业协会的沟通，提升话语权。

关于房地产业务，聂凯指出，要支持房地产公司的稳健发展，完善海外投资策略，加大对海外市场和区域市场的研究；要创新营销策略和方法；要加强房地产品牌建设。

关于水泥业务，聂凯指出，要积极推进兼并重组，提高目标区域产能集中度，增强市场的话语权和凝聚能力；积极通过技术创新、装备改造、管理提升和产融结合，保持在水泥行业的领先地位；要加快走出去步伐。

关于装备制造，聂凯指出，2017 年是公司高端装备制造业务发展关键的一年，要掌握一批核心关键技术和自主知识产权，着力传统业务的提档升级，要加强能力建设，规范科学管理。

关于民爆业务，聂凯指出，要坚持技术进步适度并购走出国门，积极调整发展思路寻找新的增长方式和增长点。

关于金融业务，聂凯指出，要增强大规模低成本的融资能力，确保公司在投资并购和 PPP 业务上面的竞争能力和资金需求；要充分利用国家的金融政策，认真研究各类金融创新产品；要建立应收账款和存货规范管理机制；要健全金融体系；总部和各单位要规范金融财务管理严格按程序办事，着力防范金融财务风险。

聂凯指出，要认真研究和用好国家环保产业、军民融合等方面的政策，促进相关业务发展；要充分关注资本市场的创新政策和创新工具，进一步提升融资水平。

聂凯指出，要深刻认识到加强治理能力建设才能使企业市场上自主决策，灵活应对，良性发展；要认真执行公司治理的有关规定和制度；坚定不移继续实行董监事制度，加强专职董监事自身能力建设；要认真研究混合所有制企业的治理和管理问题；要压减法人户数，处理僵尸企业。

聂凯指出，公司的快速发展对干部的要求越来越高，

各单位要继续加强干部、班组长和技能培训；加大干部交流的广度和力度，加强系统学习，加大干部挂职力度，完善师带徒制度，打造风清气正，和谐相融干事创业的企业文化和人文环境；各单位一把手亲自抓人才招聘工作，人才招聘要有针对性；要加快推进职业经理人制度和人才考评工作应用。

聂凯指出，总部建设对企业发展至关重要，要认识到加强总部管理是促进升级的重要举措，总部强则管理强，集团要全面推动、考核各个单位总部建设和管理成果。

聂凯指出，公司已经将科技进步作为公司发展的新动力，并提出了一系列的新理念、新设想、新要求。各单位要成立以董事长为组长的科技信息领导小组；加强科技信息部门自身建设，把好科技项目、信息开发项目立项关；要进一步强化技术中心、专业研究院所建设，优化科研资源配置。要加强信息化建设，通过大数据平台建设，提升管理效益。

聂凯指出，公司开展了大量的制度创新和管理创新工作，形成了完整的公司治理理论体系，各部门和单位要用各种手段进行解读、释义和宣贯，让干部职工真正理解，自觉执行；总部各部门，要在系统内组织宣贯；对严重违规的情况要按照职能进行责任追究。

聂凯指出，各单位务必要落实安全总监制、质量总監制，安全检查不能流于形式，切实落实安全工作“六个到位”要求。

聂凯还就企业文化建设、品牌建设、新闻发言人制度、加强业绩和资质管理、调整考核指标权重、工资分配、诚信建设、集中采购、基地建设等工作提出了具体要求。

付俊雄主持会议并讲话。他指出，2016 年，广大干部职工以“责任、创新、担当”推进各项工作，发展成绩获得上级高度肯定、市场高度认可、职工高度认同，是企业发展具有里程碑意义的一年。本次研讨会，与会人员“用未来思考今天”，认真谋划 2017 年工作，主动对标、主动作为，为明年发展再上台阶奠定了基础。就

贯彻会议精神，付俊雄要求各单位认真落实研讨会公司新的决策和部署，统一思想、深入贯彻；要认真组织学习领导人员能力模型和素质模型；进一步深入学习贯彻十八届六中全会精神、国有企业党建工作会议精神，认真落实全面从严治党、从严管理干部，认真落实“两个责任”，推进“大党建”、“大纪检”；要自觉维护公司当前发展的大好局面，珍惜来之不易的大好局面，各单位要和集团总部保持高度一致，自觉落实各项部署；要做好保障农民工工资发放、安全生产、走访慰问、送温暖和节日廉政等工作。

和建生在讲话中指出，2016 年，葛洲坝集团营业收入创历史新高，具有划时代的历史意义，葛洲坝品牌的影响力日益增强。他要求各单位重点抓好金融创新与资金管理工作，为企业转型升级提供支撑；要高度重视市场开发，坚持国际国内区域市场布局；要针对多种项目管理模式，强化项目策划，真正做到“一点一策”；要加快环保业务布局，推动增收措施落地；要加强新并购企业公司治理，严防风险；要积极研判各产业形势和政策导向，加快非建筑企业“走出去”步伐；要加强安全生产，认真防范安全风险。

集团股份公司董事段秋荣、监事会主席刘叔友指出，2016 年，公司深入落实《指导意见》，企业资产总额与营业收入达到历史最高水平，盈利能力大幅提升，抗风险能力进一步增强，全面实现了保增长的目标，真正实现了逆势突破，迈上了新的发展台阶。他们要求各单位坚定发展信心，全力以赴稳增长；准确把握好央企改革大势，谋求企业长远发展；进一步发挥好集团的引领、协同作用，强化投资拉动作用；适应市场深刻变化，坚定不移地推进转型升级；坚持做强做大子企业，打造一批龙头企业；更加关注战略引领，进一步加强对公司《指导意见》宣贯；更加注重人才培养、企业发展质量与效益、企业经营风险防控、党风廉政建设等工作。



聂凯、陈晓华陪同江金权一行检查指导工作

中纪委驻国资委纪检组组长江金权赴阿根廷基塞项目检查指导工作

12月7日至10日，中纪委驻国资委纪检组组长江金权率检查组赴阿根廷基塞项目检查指导工作。中国能建党委常委、副总经理、中国葛洲坝集团股份公司董事长聂凯陪同检查。

江金权一行听取了聂凯就中国能建集团、葛洲坝集团改革发展情况、国际业务开展情况及境外党建、境外国有资产安全监管、境外机构廉洁风险防控等方面所做工作汇报。江金权对两级集团境外经营工作给予高度评价，指出，葛洲坝集团不仅国际经营业绩突出，且对经营风险的系统认识与防范措施走在央企前列。他特别强调，基塞项目是目前中国企业在海外承建的最大水电工程项目，国际影响巨大，政治影响深远，葛洲坝集团积极果断、攻坚克难，保证了基塞项目顺利推进，效果显著、成绩斐然。

江金权就下一阶段中资企业做好海外党建和廉洁风险防控工作做重要指示。江金权要求，境外央企要在积极探索境外风险防控体系与制度的基础上不断加快、稳

步推进“走出去”步伐；要加强境外机构党的领导和建设、全面落实境外机构党组织“两个责任”，为央企国际经营保驾护航；要建立境外资产分类监管机制、形成大监督格局，做好境外资产监管；要全面梳理境外机构廉洁风险点、做到总部外控与境外机构内控有机结合、充分利用信息化手段，落实境外机构廉洁风险防控。

在基塞项目现场，检查组代表国务院国资委看望慰问了项目中方员工，鼓励项目部全体人员再接再厉，确保项目顺利实施，确保合同履约、工程质量、人身安全、资产安全和廉洁安全，履行社会责任，以精品工程展示央企风范。

中纪委驻国资委纪检组副组长罗景一、国务院国资委外事局副局长徐爱波、中纪委驻国资委纪检组第五室主任叶远强等纪检组成员陪同检查。葛洲坝集团股份公司党委常委、副总经理、葛洲坝国际公司、海投公司董事长陈晓华参加上述活动。



于刚在葛洲坝国际公司北京总部接待达米安·吉克努里

阿尔巴尼亚副总理到访葛洲坝国际公司

12月10日，阿尔巴尼亚副总理兼能源工业部部长达米安·吉克努里到访葛洲坝国际公司。中国能建党委常委，副总经理于刚在葛洲坝国际公司北京总部接待达米安·吉克努里一行，双方就进一步加强合作进行了坦诚交流。

于刚对吉克努里副总理访问葛洲坝国际公司表示热烈欢迎，并介绍了中国能建的发展历程、总体实力及承建的代表性工程，重点介绍了旗下骨干企业葛洲坝集团国际业务的发展成就。他表示中国能建是“世界500强企业”，拥有集电力和能源规划咨询、勘测设计、工程承包、装备制造、投资运营于一体的全产业链和全生命周期服务优势，在技术、管理和融资等方面实力雄厚、经验丰富。欧洲是中国能建重点开拓的区域市场。中国能建大力支持葛洲坝集团在阿尔巴尼亚和欧洲开展业务，发挥葛洲坝集团在投融资和工程建设等领域的优势，

参与电力、交通等基础设施建设。

吉克努里感谢中国能建积极参与阿尔巴尼亚能源和基础设施建设，对葛洲坝集团大力发展国际业务取得的成就表示赞赏。阿方将加强与中方沟通磋商，进一步推动双方的能源领域合作，支持中国能建参与阿尔巴尼亚的能源和基础设施投资合作。

双方一致认为，中阿两国人民友谊历史悠久，阿方政府积极响应中方政府的“一带一路”政策，将为中阿合作提供广阔的机遇。中国能建将发挥在资金、技术、和管理等方面的优势，参与阿尔巴尼亚的能源和基础设施建设，共同推动阿方社会经济发展，造福阿方人民。

中国能建国际业务部主任陈功、葛洲坝国际公司总经理吕泽翔参加了此次会谈。

安哥拉 GAMEK 公司总裁访问葛洲坝集团

任建国出席座谈会

12月7日，安哥拉 GAMEK 公司总裁费南多·贡戈一行访问葛洲坝集团股份公司武汉总部，集团股份公司副总经理任建国热情接待。

任建国介绍了葛洲坝集团发展历程、总体实力及承建的代表性工程。任建国表示，集团在技术和融资等方面实力雄厚，经验丰富，愿通过进一步参与安哥拉基础设施建设，为当地创造更多的就业机会、培养更多的技术人才，为安哥拉人民生活水平的改善做出贡献。

费南多·贡戈对葛洲坝丰富的国际项目经验、强大

的技术实力和融资能力表示赞赏。他表示，作为承建了三峡工程 65% 工程量的中国大型央企，葛洲坝集团在国际市场享有盛誉。安哥拉马萨尔水厂、桑比赞加基础设施及卡卡项目顺利实施和推进，证明了葛洲坝集团的实力，树立了葛洲坝在安哥拉的良好形象。

据悉，集团股份公司在安哥拉承建的卡卡项目，是非洲目前最大的水电项目，合同金额 45.32 亿美元，被誉为安哥拉的三峡工程。

葛洲坝集团入围 首届“一带一路”企业贡献排行榜

12月6日，《经济日报》公示了首届“一带一路”企业贡献排行榜 100 强，中国葛洲坝集团有限公司成功入围。

据悉，《时代商家》杂志社在中央电视台、中国网及投石智库的支持下主办这次评选。评选依据企业对外投资、带动力、海外影响力等 19 项量化指标及感知指标进行加权平均。评选期间，通过网络收到 25 万投票，评选公众号访问量超过 150 万次。此次入选的 100 家企业涵盖 24 个省份近 20 个行业。

近年来，葛洲坝集团大力践行“走出去”战略，目前，公司的国际业务覆盖亚洲、非洲、南美洲、大洋洲、中东欧 130 多个国家和地区，在建工程项目近 80 个，

其中，40 多个项目在“一带一路”沿线国家，业务范围包括水电、公路、铁路、港口、房建、输变电等十多个领域。

2016 年，葛洲坝位居 ENR “250 家国际承包商”排名第 45 位，“250 家全球承包商”中排名 31 位，继续保持双排名前 50 强的领先优势。今年上半年，葛洲坝新签海外工程合同额约 409 亿元，占湖北省对外工程承包总量的 80% 以上；去年，在“走出去”的 4000 多家中国企业中，葛洲坝国际签约额和营业收入分列全国第 5 名、第 7 名。



陈晓华拜会卡塔尔首相

陈晓华拜会卡塔尔首相

2016 年 12 月 27 日至 28 日，葛洲坝集团股份公司党委常委、副总经理、国际公司董事长、海投公司董事长陈晓华率团赴卡塔尔进行市场调研并对在建项目进行检查指导。调研期间，陈晓华专程拜访了卡塔尔首相兼内政部长阿卜杜拉，并与其友好会谈。

会谈期间，陈晓华向阿卜杜拉首相介绍了集团股份公司发展历程、总体实力及国际业务经营情况，重点介绍了集团股份公司多元化、国际化战略所取得的成绩。阿卜杜拉首相对葛洲坝集团综合实力及国际业务成就给予了充分肯定，对葛洲坝集团多年来积极参与卡塔尔基础设施建设，为实现卡塔尔 2030 年国家愿景做出的贡献表示赞赏。阿卜杜拉首相表示，卡塔尔正在积极准备 2022 年足球世界杯，目前正是相关项目建设的高峰期，欢迎葛洲坝集团积极参与相关项目的建设，同时欢迎葛洲坝集团深入广泛参与卡塔尔国家其他能源基础设施建设。陈晓华感谢阿卜杜拉首相对葛洲坝集团的信任与支

持，表示，卡塔尔是中东地区成长最快的工程承包市场之一，公司一直非常重视在卡塔尔的业务发展，愿意充分发挥公司的资源整合优势，利用多年来在中东市场积累的丰富经验，高标准高品质对接卡塔尔市场，更加深入地参与卡塔尔经济建设，为卡塔尔民生改善和社会发展奉献精品工程，做好中卡两国人民友谊的使者。

在卡塔尔大型供水工程 E 标项目检查指导期间，陈晓华深入施工现场进行仔细检查，认真听取了项目部对项目进展情况的汇报。陈晓华充分肯定项目部各项工作，特别对资源配置国际化等工作亮点给予了高度评价，同时，陈晓华重申强调了该项目对公司开拓中东市场的重要意义，并对项目部下一步的工作提出了具体要求。检查期间，陈晓华还亲切慰问了项目部全体员工。

国际公司副总经理辛宗懿、国际公司相关部门和集团公司卡塔尔分公司相关负责人等陪同参加了本次市场调研活动。



干部大会现场

葛洲坝国际公司召开干部大会

马英英任国际公司副总经理

12月20日，葛洲坝国际公司在京召开干部宣布大会，集团股份公司党委常委、副总经理、国际公司董事长陈晓华，集团股份公司党委组织部部长史燕霞出席会议。国际公司总经理吕泽翔代表公司领导班子讲话，公司党委书记李萍莉主持会议。公司在京领导班子、高管、五级及以上干部等员工参加会议。

会上，史燕霞宣读了集团股份公司聘任马英英同志为国际公司副总经理的任职文件。马英英作表态发言，表示将以饱满的热情迅速投入到新岗位中，尽快转变自身角色，带好团队，抓好分管工作，为葛洲坝国际事业新的成就与辉煌贡献自己的力量。

吕泽翔对马英英履新表示祝贺，期待马英英同志与其他班子成员携手并肩、形成合力，加强学习、廉洁自律，为所分管的亚洲区域市场开发工作实现跨越式发展贡献力量。

陈晓华指出，马英英同志履新，是集团公司发布企业领导人员“能力模型”和“素质模型”后对国际公司领导班子的首次调整，充分体现了集团国际优先发展战

略，体现了集团对国际公司班子建设的信任和支持。陈晓华强调，国际公司在做好生产经营和改革发展的同时，当前要做好三项重点工作，一是要加强企业党建工作，特别要具有“核心意识”和“看齐意识”，发挥党建工作在国企的政治堡垒作用；二是加强国有企业境外资产的监管，依法合规经营，确保国有资产保值增值；三是做好境外业务的廉洁风险防控。

针对履新同志及国际公司领导干部下一阶段工作，陈晓华要求，一是要加强学习，尤其要结合新形势，学习党的十八届六中全会精神、国有企业党的建设工作会议精神等系列中央精神，提高政治敏感性和意识，对标能力和素质模型查漏补缺、学懂学透、学以致用，不断丰富理论知识，密切紧跟发展形势；二是要注重安全，狠抓生产安全、确保政治安全，充分体现领导干部担当精神；三是要精诚团结，勤于沟通、善于协作，迅速形成领导合力；四是要加强廉洁自律，为集团国际业务不断发展壮大提供政治保障、做出更大贡献。



专题会现场

葛洲坝国际公司深入学习集团股份公司《企业领导人员能力模型》

12月13日，葛洲坝国际公司召开专题会议，深入学习集团股份公司《企业领导人员能力模型》。公司党委书记李萍莉主持会议。集团股份公司党委常委、副总经理、国际公司董事长、海投公司董事长陈晓华出席会议并讲话。国际公司、海投公司在京领导、高管及各部门正副职参加会议。

会议传达宣读了集团股份公司《关于印发〈企业领导人员能力模型〉的通知》。参会领导干部及各部门负责人围绕对企业领导人员能力素质模型的认知与体会、比照能力素质模型所凸显的不足与短板、对提升公司领导人员能力素质的意见和建议等议题进行了热烈讨论与深入交流。

李萍莉指出，《企业领导人员能力模型》既是我们强化干部队伍建设的重要理论成果和顶层设计，也是我们新时期选用干部、评价干部的基本标准，国际公司全体干部职工务必严格对标，坚定理想信念、完善知识体系、强化岗位历练、推进知行合一，持续提升我们的治

企能力和领导水平，在实际工作和培训学习中不断提炼丰富能力体系内涵，让能力建设成为推动公司持续健康发展的内生动力。

陈晓华强调，《企业领导人员能力模型》是聂凯董事长结合集团股份公司改革创新、结构调整、转型升级的形势与要求，亲自提炼、研究、撰写的思考成果与智慧结晶，为我们提供了精准找出个人短板的标准、评价使用干部的标准、提升干部能力的标准，我们务必学懂、学透、学以致用。针对下一阶段学习活动，陈晓华要求，国际公司和海投公司全体干部职工要继续深入系统持续学习能力模型，做到结合实际、严格对标；要将能力模型的学习深入开展至各单位、各部门、各海外机构，涵盖领导干部与普通员工；要以学习活动为指引，制定公司领导干部能力提升的长效机制与路径；要基于能力模型，进一步建立健全领导能力模型测评体系、完善公司选人用人及干部考核机制。

陈晓华拜会缅甸电力能源部部长

12月2日，葛洲坝集团股份公司党委常委、副总经理、国际公司兼海投公司董事长陈晓华，在缅甸首都内比都拜会了缅甸电力与能源部部长吴佩辛吞。

双方会谈气氛友好而且富有成果。陈晓华感谢缅甸电力与能源部对集团在缅甸经营发展的支持和帮助，并介绍了集团股份公司的工程承包与投资总体实力、全球布局以及公司在缅甸经营情况。陈晓华表示，缅甸是集团股份公司传统市场，也是“一带一路”沿线重要国家，集团高度重视缅甸工程承包与项目投资业务的双轮驱动发展，将充分发挥集团的技术、管理和投融资优势，加快对缅甸电力能源项目的建设，提高缅甸人民生活水平。

吴佩辛吞部长高度评价了集团股份公司作为全球大型国际承包商的综合实力，欢迎葛洲坝集团持续参与缅甸电力能源基础设施领域的建设与投资，特别是在电网和燃气项目方面将与葛洲坝集团不断深化合作，发展缅甸经济，提高缅甸人民生活水平。

与部长会谈前，陈晓华还拜会了中国驻缅甸大使洪亮。

国际公司、海投公司、六公司、水泥公司相关负责人参加上述会见。



陈晓华拜会缅甸电力能源部部长

葛洲坝集团股份公司承建孟加拉国首个快速公交系统

12月1日，葛洲坝集团股份公司与孟加拉国交通部在孟加拉首都达卡签署了达卡国际机场至加济布尔15.5公里道路升级改造暨建设孟加拉国首个快速公交系统车站及进站通道工程项目的施工总承包合同。

该项目是孟加拉国首个快速公交系统项目，地处孟加拉国首都达卡的交通繁忙地段，建成后将有助于缓解目前达卡国际机场到加济布尔路段的交通拥堵状况，为当地民众出行提供便利，对改善、促进达卡及达卡北部地区的交通运输与经济发展条件具有重大意义。

孟加拉国交通部长卡迪尔、集团六公司总经理燕如生出席签字仪式。



签约仪式现场



会议现场

葛洲坝国际公司深入传达贯彻党的十八届六中全会精神

12月2日，葛洲坝国际公司召开专题会议，深入传达贯彻党的十八届六中全会精神。

葛洲坝国际公司总经理吕泽翔传达了习近平总书记国有企业党建会上的讲话精神，副总经理、总工程师刘怀亮传达了党的十八届六中全会精神及中国能建、集团股份公司在贯彻党的十八届六中全会精神会议上的讲话精神。党委书记李萍莉主持会议并讲话，公司在京领导、高管、全体员工共200余人参加会议。

会议要求各直属党总支（支部）、全体党员要充分认识党的十八届六中全会的重大里程碑意义，认真学习贯彻《关于新形势下党内政治生活的若干准则》和《中国共产党党内监督条例》，坚决拥护、坚决维护习近平同志在全党的核心地位，认真学习贯彻落实好党的十八届六中全会精神，始终在思想上政治上行动上

同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。

李萍莉就深入学习贯彻党的十八届六中全会精神提出具体要求。指出，公司党委已就深入学习贯彻全会精神作出具体安排，各直属党总支（支部）要按照公司有关要求，在组织学习上下功夫，在对标上下功夫，在贯彻执行上下功夫，着力做到“五个落实”：落在增强“四个意识”上，落在强化国有企业的“根”和“魂”上，落在开好公司第二次党代会上，落在提高队伍执行力上，落在完成全年各项目标任务上。

会议号召公司全体员工紧密团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，以学习贯彻党的十八届六中全会精神为契机，在全会精神指引下，脚踏实地、砥砺奋进，扎实做好各项工作，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开，为公司持续健康快速发展做出更大贡献。

在国际舞台擦亮 CGGC 品牌

——中国葛洲坝集团国际业务品牌建设纪实

中国葛洲坝集团坚定不移地实施国际优先发展战略，智慧应对国际复杂形势，克难奋进，勇于拼搏，实现了国际业务的稳健发展。当前，葛洲坝集团 15 家子公司走出了国门，各单位协同发展，形成了推进国际业务的巨大合力，将 CGGC 品牌打造成为在国际市场具有重大影响力的中国企业代表品牌之一。

作为葛洲坝集团发展国际业务的专业平台，国际公司高度重视品牌建设及品牌管理，始终坚持国际业务优先发展战略，切实将其转化为做大做强做优国际业务、提升品牌知名度与美誉度的不竭动力。

全球观念助推国际品牌提升

国际公司着眼于国际政治经济大舞台，把引进、总结、提炼、形成科学合理、适应国际经营复杂形势的国际经营思想体系、体制和机制，作为企业品牌文化建设的首要任务，为探索并走出适合国际公司的发展新道路打下了坚实的品牌文化基础。

自成立以来，国际公司正确认识国际国内市场的差异，加强对国际经营政策、方法的研究，提高“走出去”的能力；确立了以人为本的理念，实施素质工程，着力培养国际化经营管理人才；面对外部环境的挑战，着力防范经营风险，探索并形成了“国际化、属地化”的资源配置理念、“举一反三、持续改进”的纠错理念，“全员公关，人人交友”的公关理念，“一点一策，一国一策”的市场开发和项目管理策划理念等 20 条经营理念；

形成了海纳百川的企业文化和积极向上的精神风貌，以观念的革故鼎新带来了全球化视野。

经过思想观念上一次次洗礼，凝聚了全员国际品牌发展共识，国际公司走出了一条又快又好的发展道路。国际公司业务连续保持高速增长，2016 年在“全球最大 250 家国际承包商”排名第 45 位，在商务部最新公布的全国 4011 家“走出去”企业中排名中，签约额和营业收入均列第 6 位，签约占中国“走出去”企业签约总额的 6%。先后获得“中央企业先进基层党组织标杆”、“全国文明单位”等殊荣，在海外树立了中国公司的良好品牌形象。

规范有效打造全球知名名片

面对日益完善的海外市场布局、逐步高端化的国际业务与日趋多元化的媒体宣传，国际公司始终坚持新闻工作专业化、舆情工作规范化、品牌建设与管理制度化，以规范有效的制度打造全球知名名片。

为此，国际公司颁布了《品牌建设管理办法》《宣传工作管理办法》《舆情管理实施细则》等一系列品牌

建设和维护管理制度，详细规定了公司品牌管理的组织管理、视觉形象建设、推广及维护原则，有力保障了企业品牌建设与管理有的放矢、有章可循，适应了新的发展局面与发展要求。

针对新媒体快速发展的新常态，国际公司制定了《微信平台管理办法》《网站管理办法》等新规新政，并设置专人管理，做到了既严格规范，也快捷高效，有效地规范微信及网站等新媒体的传播管理，取得了良好效果。

提高 CGGC 国际知名度和影响力

国际公司坚持内联外合，加强国内外权威主流媒体的合作，提升 CGGC 品牌的知名度和影响力。2016 年，国际公司确定了市场开发 30 个核心国别。为进一步加强核心国别新闻宣传工作，国际公司就这 30 个核心国别的宣传工作制定了专项宣传策划，并逐步建立了核心国别主流媒体资源库。

核心国别海外分支机构与当地主流媒体进一步加强沟通接触、加大资源投入，紧抓所在国别市场特点、在建项目特色，挖掘本国别宣传特色、亮点，将市场开发、项目管理过程中的好故事、在建项目社会意义及中外友谊方面等内容进行了广泛宣传，实现了国别宣传工作的属地化。

在国际舞台，厄瓜多尔第一大报《宇宙报》、斐济第一大报《太阳报》、埃塞俄比亚国家电视台、摩洛哥国家电视台、安哥拉国家电视台、赤道几内亚国家电视台、刚果（布）国家电视台等多国强势主流媒体对葛洲坝集团均进行了报道；在国内媒体选择上，通过与央视、新华社、人民日报等权威媒体合作，加强高端推介，对 CGGC 品牌进一步蜚声海内外起到了极好的促进作用。

国际公司坚持不懈地加强了品牌文化的宣贯和执行，制作了 CGGC 国际版形象宣传片、形象宣传 PPT、专业画册、企业文化画册，企业文化展厅等，以

全新、高端的面貌展示葛洲坝集团国际业务和品牌形象，提升了企业品牌形象。同时国际公司还在南亚博览会、安哥拉国家电力展、中国电力展及驻各国大使馆节庆活动等高端展会上对葛洲坝集团主要业务进行推介，较好地展示了 CGGC 品牌形象。

携 CGGC 品牌深入民心

国际公司在“走出去”的过程中，大力践行社会责任，诚信友善，历年来累计投入逾 2000 万元，广泛参与东道国的教育培训、捐赠救援、道路维护、社区建设等公益活动（如为赤道几内亚无偿捐赠了五口公益水井，缓解了当地 5000 多名居民饮水难问题；在斐济、苏丹、埃塞俄比亚、加纳等国家开展爱心捐赠活动，资助当地教育事业等），极大地改善了所在地人民的生产生活水平；广泛使用当地员工，目前公司在建国际项目共聘有外籍管理人员和劳务 4000 余人，每年进行安全教育及操作技能等培训 100 余次，有效拓宽了当地民众就业渠道，提升了劳动技能，受到当地政府和民众的广泛赞誉；在 2011 年利比亚撤侨行动中，在尼泊尔和厄瓜多尔抗震救灾中，葛洲坝集团的义举都得到中国政府、社会各界的高度评价，在当地高层和民众中引起强烈反响，体现了央企的责任和担当，受到当地社会的广泛赞誉。所到之处，葛洲坝人被当地民众视为真正的朋友。在海内外进一步树立了葛洲坝明礼诚信、共同发展的国际形象。正是长期在国际上坚持不懈地积极履行社会责任，葛洲坝集团形成了自身独具特色的软实力，达到了润物无声的品牌传播效果，CGGC 品牌得以深入各国民心。

十年不懈的探索与实践，国际公司付出了艰辛与汗水，收获了喜悦与成功，但也清醒的认识到，打造海外知名品牌的道路还任重而道远，国际公司将与集团各兄弟单位携手并肩、共同发展，为开创中国企业“走出去”新局面、打造世界一流品牌孜孜奋进。

精彩回顾 2016 国际业务大事记

科学引领统筹 加快“走出去”步伐

2月26日

葛洲坝国际公司召开国际项目管理顶层设计专题会，进一步提升国际项目管理水平、优化新形势下国际项目管理方法。

5月16日

葛洲坝集团股份公司在京召开房地产业务“走出去”专题会，就房地产业务“走出去”工作开展提出具体要求。房地产公司、海投公司和国际公司的强强联合，将使集团“走出去”的步伐更加坚定有力。

5月23日

葛洲坝集团股份公司在京召开国际业务现汇项目市场开发专题会，进一步推动集团国际业务现汇项目市场开发工作。

6月27日

葛洲坝国际公司在京召开新版管理制度发布暨宣贯启动会，标志着自2015年底开始的公司管理制度体系重构工作全部完成。

10月25日

葛洲坝国际公司西北非区域总部在尼日利亚首都阿布贾正式揭牌成立，标志着集团股份公司探索稳健成熟的国际业务全球管控模式迈出了坚实一步。



11月1日

中国葛洲坝集团海外投资有限公司揭牌仪式在京举行，集团股份公司副总经理陈晓华和海投公司领导代表共同为海投公司揭牌。



11月12日

葛洲坝集团股份公司党委常委、副总经理、国际公司董事长陈晓华出席中国海外基础设施开发投资有限公司股东协议签字仪式。



11月16日

葛洲坝集团股份公司第六期国际工程商务管理培训班在天津大学开班，“千人计划”进入收官阶段。

2月26日

纳米比亚北方公路项目顺利竣工，总统根哥布出席致辞并为道路开通剪彩，对道路施工进度和质量给予高度评价。



8月25日

厄瓜多尔保特-索普拉多拉水电站三台机组成功投产发电，标志着保特河流域的能源开发进一步完善，逾130万户家庭因此受益。

当地时间10月23日

被称为巴基斯坦“三峡工程”的N-J水电工程引水隧道左洞全线贯通，项目建设取得重大进展。



当地时间8月1日

桑比赞加3000套移民安置房及基础设施建设项目正式宣布开工并举行了隆重的奠基仪式。

8月9日

刚果（布）利韦索水电站3号机组顺利完成72小时试运行。至此该电站3台机组全部通过72小时试运行，电站即将全面投产。

当地时间9月15日

鲁德巴水电站大坝工程竣工，第二台发电机组组装正式开始，标志着这个发电总容量为450MW的水电站建设项目将正式进入首次蓄水后装机发电的预备阶段。

10月30日

埃塞GD-3工程引水隧洞TBM设备完成了全部掘进任务，业主致函赞扬CGGC的履约能力。

12月21日

缅甸敏达水电站全部机组顺利完成72小时试运行，标志着该水电站项目即将全面投产。

诚信履约 铸就丰碑工程

履行社会责任 彰显央企担当

3月3日

印尼塔卡拉燃煤电站项目部举办以“传递关爱、筑梦未来”为主题的履行社会责任活动，充分展示了葛洲坝集团“履行社会责任，造福当地民众”的企业形象。

5月

葛洲坝集团与厄瓜多尔战略协调部在厄瓜多尔首都基多举行捐赠仪式，CGGC 向厄瓜多尔政府捐赠 20 万美元用于厄瓜多尔灾后重建工作。

6月10日

葛洲坝埃及分公司倾力协办中资企业驻埃及商会“主麻日”慈善活动。积极捐赠节日物资、慰问社区居民，帮助当地生活困难群众度过温馨祥和斋月，为中埃人民传统友谊及 CGGC 在埃美誉做出了贡献。

8月20日

葛洲坝集团股份公司在乌干达纳噶松格拉区开展助学活动，助力贫困家庭及当地社区增强自身造血机能、实现可持续发展。

当地时间7月12日

葛洲坝集团股份公司安哥拉卢阿西姆水电站项目部在安哥拉敦多市卢阿西姆水电站附近建立的爱心供水站正式供水，为当地周边居民日常用水提供了极大的便利。



3月10日

葛洲坝国际公司学习宣贯新《准则》与《条例》。



5月13日

国际公司在京开展了“学法规、守规矩”知识竞赛，宣贯了新《准则》、新《条例》等多项规章制度。



7月13日

葛洲坝国际公司在北京组织开展“两学一做”学习教育专题党课。



3月15日

葛洲坝国际公司召开专题会议，传达落实中国能建集团和葛洲坝集团股份公司 2016 年党风廉政建设和反腐败工作会议精神。

5月20日

葛洲坝国际公司在京召开“两学一做”学习教育动员部署会议。



12月2日

葛洲坝国际公司召开专题会议，深入传达贯彻党的十八届六中全会精神。

践行两学一做 全面从严治党

锐意进取 载誉而行

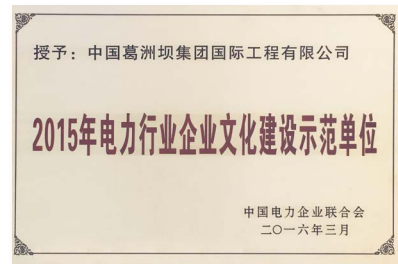


葛洲坝国际公司党委荣膺中央企业党组织建设最高荣誉——“中央企业先进基层党组织标杆”荣誉称号。

葛洲坝国际公司获评全国“安康杯”竞赛优胜单位。



葛洲坝集团股份公司连续七年获评中国机电产品进出口商会企业信用 AAA 等级企业。



葛洲坝国际公司荣获中国电力行业“企业文化建设示范单位”称号。



葛洲坝集团位列 ENR2016 年榜单双排名前 50 强。

葛洲坝集团股份公司荣获安哥拉中资企业商会“模范企业”称号。

葛洲坝集团股份公司社会责任工作获埃及中资企业商会表彰。

葛洲坝国际公司荣获中国能建“一带一路”杯国际商务大赛最佳组织奖，公司选手获得包揽前三名的佳绩，3 名员工荣获“中央企业技术能手”，1 名员工获得“湖北最美青工”。

跨太平洋伙伴关系协定（TPP） 对中国经济的影响及对策研究（下）

文：陈大波 文章来源：长江论坛 2016 年第 5 期

【编者按】本刊上一期已从 TPP 的发展进程和特点出发，分析了 TPP 将对中国经济产生贸易转移效应的影响，本文继续梳理其对中国经济其他方面的影响，并在此基础上提出相关的对策建议。

2016 年 2 月 4 日，美国、澳大利亚、日本、加拿大、文莱、马来西亚、智利、新西兰、墨西哥、新加坡、秘鲁和越南 12 个国家在新西兰的奥克兰正式签署了跨太平洋伙伴关系协定，即 TPP 协议。这个由美国主导、12 个国家参与的多边贸易协定覆盖了全球经济总量的 40%，成为人类历史上规格最高、规模最大的区域自由贸易协定，并已经成为亚太地区新的区域经济合作机制。TPP 的建立和发展势必会改变亚太地区的区域合作与自由贸易格局。

跨太平洋伙伴关系协定（TPP） 对中国经济的主要影响

TPP 将对中国经济产生投资转移效应，从而影响亚太价值链重塑

TPP 的投资条款等内容致力于为成员国进行对外投资建立一个透明、可预见、稳定、非歧视的保护框架。TPP 成员国投资环境的改善会对中国形成一定的投资转移效应，特别是中国的劳动密集型行业向 TPP 成员国转移的倾向增加，但这种投资转移在一种程度上与中国的产业升级发展方向相符合。同时，国际投资受劳动力成本、市场潜力、政府政策等多种因素影响。总体来看，TPP 的投资转移效应对中国的冲击在可控范围内。

TPP 对当前亚太价值链的影响更需要重视。全球贸易模式已经由传统的以最终产品贸易为主的贸易模式逐步向以价值链为主的贸易模式转变。TPP 的原产地规则明确指出，要促进区域供应链并确保成员国而不是非成员国成为协定的主要受益者，其中的区域累积规则会促进 TPP 成员国之间整合生产和供应链，并有助于形成单一和整体的亚太市场。目前，亚太地区价值链的两个

中心分别是美国和中国，日本处于次中心地位，亚太地区以中美之间的经贸关系为中心环节，将亚太地区其他国家链接到一个复杂的价值链网络中。TPP 未包括中国，破坏了当前的亚太地区生产网络。而 TPP 提出的以边界后规则为特征的高标准规则，为亚太地区形成以 TPP 缔约国为基础的新的区域生产网络提供了制度保障。中国应尽快推进亚太自贸区建设，避免在亚太地区生产网络的重构中被边缘化。从具体影响的行业看，TPP 提出了“从纱线开始”的明确要求，并指出成员国以区域内的纱线与纤维织物作为原材料，以推动区域内的原料供应与投资组合，只对“短缺清单”中的产品允许使用非成员国供应的特定纱线与纤维织物作为原料，这将导致中国纱线和织物出口面临冲击。此外，在跨境服务贸易中，TPP 对国有企业的歧视性规定也会对中国企业拓展国际市场形成制约，TPP 的知识产权条款提高了中国企业的生产成本，影响了相关产业在全球价值链的升级。这些都会对中国企业的对外布局造成影响。

TPP 将“倒逼”中国推动内外统筹发展，促进中国不断推进东亚贸易自由化

根据目前 TPP 的发展进程，结合对美国和相关各成员国动机和意图的分析和判断，TPP 将“倒逼”中国要统筹国内和国外两个大局，或可促使中国不断推进东亚区域贸易自由化。从国外来看，中国已经与智利、新西兰、秘鲁、新加坡、东盟、澳大利亚和韩国签定并开始实施 FTA 协定，另外，中国还在参与 RCEP 谈判和中日韩自贸区协定谈判。从贸易范围上看，TPP 对中国目前的贸易利益影响不大，这有助于中国依据自己的方式与进度推进东亚区域经济合作，但由于美国推动 TPP 发展有很强的针对性，中国推动现有的东盟“10+3”、东亚峰会、APEC 等地区经济合作机制的发展必须谨慎，任何牵涉谋求地区主导地位或改变东亚现有秩序的区域经济一体化战略，都不应该过早、过快地加以推进，避免让东亚各国有中国想要谋求地区霸权的误解，继而

导致合理经济利益的损失。从国内来看，美国目前主导 TPP 的现实有助于推动中国国内在经济结构调整和产业转型升级上凝聚共识。中国在研究 TPP 发展趋势时要通过宏观调控等政策手段调整国内产业结构和出口贸易商品结构，改造和升级现有生产标准，加强环境保护和劳动者权益保护，逐渐使外需型经济拉动向内需型经济拉动转变、粗放型经济增长向集约性经济增长转变、“数字 GDP”向“绿色 GDP”转变，不断提高中国国际竞争力。

TPP 短期内使中国推进体制改革的紧迫性加大，长期看可能会形成对发达国家有利的国际治理新规则

首先，TPP 的非传统条款将造成国内企业成本增加与国外制裁增多。一是知识产权条款使得国内企业以前免费获得的专利变为必须付费，也无法运用强制许可和专利撤销手段使用发达国家发明的专利，导致企业引进先进技术的成本增加，也不利于企业进行模仿创新和产品升级。二是 TPP 提及的劳工条款，实际上是为发达国家对非 TPP 成员的发展中国家进行贸易制裁提供了方便“通道”。三是 TPP 列出的环境条款，也为发达国家对非 TPP 成员的发展中国家实施贸易制裁提供了借口，不利于中国相关商品的出口。四是政府采购条款要求对各成员国企业使用无歧视原则，可能对中国运用政府采购工具支持国内重点产业发展形成阻碍，甚至可能对国内战略性新兴产业的发展构成冲击。五是国有企业条款规定除提供公共产品的少数行业之外，国有企业不能享有任何优惠待遇，中国拥有大型国企较多的行业有可能成为实施该条款的“重灾区”。同时，TPP 条款有利于美国重塑国际经济治理新规则。随着 TPP 亚太地区参与国的不断增多，必然会构成囊括全球主要商品消费市场和供应地的大自贸区，可能会对 WTO 当前框架下的多边贸易体制和各类双多边自由贸易协定形成冲击，继而形成一套由美国主导的经济治理新规则。TPP 涵盖知识产权、劳工权利、环境保护等有利于美国的诸多条款，

新规则如果建立起来，美国必定会成为最大的受益者。
TPP 将对中国的产业发展、市场运行和管理体制产生影响

TPP 通过为传统行业建立新技术标准、新兴行业确立新规则框架和影响市场竞争环境，将影响中国的产业发展、市场运作和管理机制。TPP 旨在促进成员国间的经贸发展，为建构新的市场竞争规则提出了高标准，如：提出更加简单和清晰的贸易便利化措施以提高成员国海关工作效率，帮助中小企业进行商业拓展；通过对贸易救济实践的认可，提高贸易救济的程序正当性和透明度；使得商务人员临时入境变得便捷；在卫生和植物卫生措施等方面提出了新的科学标准，在食品安全等方面的要求很高；在技术性贸易措施方面提出新标准，在药品、信息、化妆品、医疗器械与通讯技术产品等方面制了详尽标准，对劳工、环境、知识产权等横向议题中面临的竞争环境提出了更高的要求。TPP 对电信业、电子商务、跨境服务贸易、金融服务等服务业及新兴业务确立了新的规则框架。这为中国参与世界服务业竞争提出了高标准，而对于电信业和电子商务等新兴业务，TPP 的标准是根据美国等发达国家的发展情况制定的。中国是全球电子商务发展中举足轻重的国家，尤其是作为一个跨境消费大国，中国要加强在这些新兴行业规则制定中的话语权。TPP 把一些原本属于一国的国内政策向区域层面扩展，如国有企业、指定垄断和监管一致性等。美国等发达国家想利用国内政策框架来约束其他国家的经营及监管行为，以形成统一的市场规范和营商环境，并传递发达国家的商业价值观。这些规定成为国际规则后，将对中国企业的经营和政府监管行为形成较大的影响和冲击。

中国应采取的对策

面对 TPP 带来的严峻挑战，中国要从全局和战略的

高度统筹谋划，深入开展相关的分析和研究，准确判断它的发展变化，及早制定针对性的应对预案，努力营造有利于中国的区域经济合作新格局。

加快外贸发展方式转变

TPP 带来的贸易转移效应会使其成员国对中国产品的需求减少，导致中国的生产减少，出口价格下降，尤其是劳动密集型生产部门。由此，中国的对外贸易要从主要依靠土地和劳动力形成的要素禀赋优势向培育国际市场竞争的新优势转变；要注重培育人力资本优势，提升企业技术创新能力，积极参与制定国际标准；要引导企业进行精细化生产，使企业通过管理创新提高产品质量和产品档次；要进一步推动贸易结构优化和升级，使出口产品从劳动密集型产品为主向资本和技术密集型产品为主转变；要努力提升出口产品的技术附加值，这会降低其他国家产品对中国出口产品的替代性，减轻贸易转移效应带来的影响。

虽然现阶段 TPP 的高标准给中国经济带来一定程度的负面影响，中国目前尚不具备加入的条件，但在某种程度上，TPP 的高标准反映了未来国际贸易发展的长期趋势。要想在今后的国际市场中占据一席之地，中国就必须顺势而为，主动提升对外开放水平，这样既可以避免国际贸易转移带来的损失，又可以在国际贸易谈判中获得主动权，摆脱受制于人的被动局面。

努力构建有利于中国的亚太区域经济合作格局

中国不能以美国主导 TPP 为由抵制参与 TPP，要坚持“辩证论”，即：一方面强调深化亚太区域经济合作有利于世界经济复苏和维护地区安定，不反对 TPP，另一方面要强调 TPP 在知识产权、自由贸易、环境、劳工等问题上有失公平，特别是对很多发展中国家不利。而“择机做”的关键是要把握好应对 TPP 的时机，进一步明确中国多边区域经济合作的路线。具体而言，中国要坚持以周边为基础加快推进自贸区战略，不断强化中国“两岸四地”的经贸合作，逐步整合为涵盖“两岸四

地”的大中华自贸区；着力打造中国—东盟自贸区升级版，进一步提升区内贸易投资自由化水平；积极推进中日韩和 RCEP 自由贸易协定谈判。与此同时，中国要抓紧与 TPP 成员开展自贸区协定谈判，尽早与加拿大展开自贸区谈判，力争与马来西亚、文莱、越南等国在 CAFTA 基础上再签署更加优惠的双边 FTA(CAFTA+)，不断推进中美双边投资协定谈判，积极推动中墨自贸区协定谈判等。对中国与智利、新西兰、秘鲁等国已签署并实施多年的自贸区协定，可以通过适量增加议题和提高标准的方式来提升质量和水平。最后，要积极推进中国—海湾合作委员会自贸区、中国—挪威自贸区及中国—斯里兰卡自贸区谈判，并尽快与欧盟、俄罗斯、印度开展自贸区协定谈判。

大力推进“一带一路”战略

中国的“一带一路”建设是在新一轮对外开放的背景下提出的，它统筹了东部地区、中部地区和西部地区的发展，使得国内各区域的比较优势得以充分发挥。“一带一路”建设将不断拓展外贸发展空间，优化开放型经济的地域布局，促进各地区的协调发展；将带动中西部地区的开放型经济进一步发展，推动中西部地区实现产业结构的优化和升级；同时，“一带一路”建设也有利于东部地区更便利地开展对外贸易，推动外贸发展的转型和升级。中国要坚持合作共赢和开放包容的丝路精神，以设施联通、贸易畅通、政策沟通、资金融通、民心相通为主要内容，扩大同“一带一路”沿线国家的战略契合点和利益交汇点，有序推进陆海统筹和东西互济的商品资源物流大通道建设，加快推进同周边国家和地区基础设施的互联互通，不断推动双多边经贸和投资合作达到新水平。要加快培育中国企业参与国际经济合作竞争的新优势，着力促进国内优势产业向全球产业价值链的中高端挺进，不断强化中国对区域经济合作进程的主导性影响，与沿线国家共同打造经济融合、文化包容、政治互信、安全互助的利益共同体和命运共同体，不断拓

展中国未来经济发展的战略空间。

不断深化国内改革

TPP 对中国提升在亚太区域经济合作的地位和影响力已经构成极大的压力和挑战，并对中国国内改革和发展形成倒逼压力及示范效应。目前，中国经济的发展水平与开放程度还很难适应 TPP 的新规则与新要求，与其盲目应付谈判，不如抓紧研究有关的应对预案，练好“内功”，努力为适应和塑造未来全球经贸和投资高标准的新规则做好准备。这也是我们应对 TPP 的根本之道。当前，中国经济发展已经进入新常态。面对这种形势，我们必须未雨绸缪并苦练内功，变压力为动力并化挑战为机遇。一方面，要不断深化重点领域与关键环节的改革，进一步释放改革的红利和发展的活力。要加快政府职能的转变，不断深化行政审批制度改革；努力完善现代市场体系，积极推行市场准入的负面清单制度，建立公平、开放和透明的市场规则，使市场在资源配置中真正起决定作用；加快和深化国有企业改革，充分发挥民营经济作为市场经济重要作用，进一步发展混合所有制经济。另一方面，要大力实施创新驱动的发展战略和“中国制造 2025”，加强知识产权的保护，促进科技和经济紧密结合，通过技术创新和制度创新加快经济发展方式的转变、经济结构调整及产业转型升级，不断完善劳工、环境、政府采购、知识产权保护等相关政策，着力提升中国综合国力、国际竞争力与国际影响力，不断推动中国经济发展再上新台阶。



中塞建立全面战略合作伙伴关系



12月1日，国家主席习近平在人民大会堂同塞拉利昂总统科罗马举行会谈。两国元首决定将中塞关系提升为全面战略合作伙伴关系，以落实中非合作论坛约翰内斯堡峰会成果为契机，全面拓展和深化两国各领域友好互利合作，更好造福两国人民。

习近平指出，中方愿同塞方加强文化、教育、卫生、旅游、媒体、智库、青年、妇女等领域交流合作。会谈后，两国元首共同见证了外交、经济、基础设施建设、卫生等领域双边合作文件的签署。

（新华社）

中国－巴基斯坦自贸区第二阶段谈判第七次会议举行



12月6-7日，中国－巴基斯坦自贸区第二阶段谈判第七次会议在巴基斯坦首都伊斯兰堡举行。双方就自贸区第二阶段货物贸易降税模式、巴基斯坦调节税、服务和投资领域进一步扩大开放、海关数据交换合作和巴方部分产品输华的检验检疫措施等议题进行了磋商，谈判取得积极进展。

（商务部网站）

中国央行：中埃两国央行签署双边本币互换协议



12月6日，中国人民银行与埃及中央银行签署了双边本币互换协议，规模为180亿元人民币/470亿埃及镑，旨在便利双边贸易和投资，维护两国金融稳定。互换协议有效期三年，经双方同意可以展期。

（中国经济网）

七部委发布提高我国产业全球价值链地位指导意见

据商务部消息，为贯彻落实十八届五中全会提出的《指导意见》从明确发展方向、加强国际合作与交流、提高资源配置能力等方面提出了加强国际合作、提高我国产业全球价值链地位的相关指导意见。

“提高我国产业在全球价值链中的地位”要求，近日，商务部、国家发改委、科技部、工信部、人民银行、海关总署、统计局等七部门，联合下发了《关于加强国际合作提高我国产业全球价值链地位的指导意见》。

（商务部网站）

落实“一带一路”倡议 八部门联合推进国际道路运输便利化

12月6日从交通运输部例行新闻发布会获悉，交通运输部、外交部、国家发展改革委、公安部、财政部、商务部、海关总署和质检总局八部门近日联合发布《关于贯彻落实“一带一路”倡议加快推进国际道路运输便利化的意见》，提出到2020年初步建成开放有序、现代高效的国际道路运输体系。

《意见》从加强基础设施互联互通、提升口岸通关效率、完善法规标准体系、提升发展质量和竞争力以及加强应急救援保障体系建设六个方面推进国际道路运输便利化相关工作。

根据《意见》，八部门将在设施联通、贸易畅通、

（中国交通新闻网）

商务部：稳外贸政策效果显现 外贸持续回稳向好

商务部新闻发言人沈丹阳12月9日表示，稳外贸政策成效已经显现，今年以来外贸持续回稳向好。具体表现在两方面：一是今年以来外贸形势逐季向好，11月份进出口增速双双创下近年来新高；二是外贸结构持续优化，劳动密集型产品出口占比下降，但技术密集型产品出口占比上升。

（中国证券网）



尼泊尔总理视察引水洞 2 号支洞施工现场

尼泊尔总理普拉昌达考察查莫里亚项目

2016 年 12 月 8 日，尼泊尔总理普拉昌达、灌溉部部长、内政部部长、总理府私人秘书、电力局局长一行抵达查莫里亚水电站施工现场，视察了引水洞 2 号支洞下游变形段处理及厂房等施工部位，查莫里亚项目部负责人陪同视察。

普拉昌达表示，尼泊尔政府高度重视查莫里亚水电站工程，把该项目作为目前优先关注事项。他本人非常关切洞室变形段处理的情况，所以这次亲自过来察看。看了变形段施工现场后，他对 CGGC 的施工和进度表

示了肯定，并要求项目业主及工程师要与承包商密切配合，提供一切便利和支持，尽早完成查莫里亚工程建设，以便继续实施其它后续工程，造福当地民众。查莫里亚项目部负责人表示，有尼泊尔政府及各方的支持，CGGC 有信心按照既定计划完成项目建设目标。

此次视察是查莫里亚工程开工以来，尼泊尔总理第一次视察工地现场，传达出尼泊尔政府对该工程的高度关注。

项目简介

查莫里亚水电站位于尼泊尔西部喜马拉雅山地区的查莫里亚河上，靠近中尼边境的西藏地区，总装机容量为 3 万千瓦。该水电站建成后将缓解尼泊尔西部边远地区供电紧张状况，同时可向印度国家电网供应电力，促进当地社会经济发展。

葛洲坝集团独立董事到柬埔寨桑河二级水电站考察

12 月 8 日，为全面了解集团公司战略实施、对外投资和在柬项目生产经营情况，葛洲坝集团股份公司独立董事徐京斌、苏祥林，集团股份公司副总会计师、证券部主任王一淮一行到柬埔寨桑河二级水电站考察。公司副总经理雒志旺陪同考察。

徐京斌、苏祥林一行深入施工一线，先后考察了导流明渠、左右岸土坝等施工现场。在随后召开的项目生产经营情况汇报会上，桑河项目经理李风标详细汇报了工程形象进度、安全、质量情况、工程结算与变更索赔情况，以及项目面临的风险、困难和应对措施等。独立董事对项目部开工以来所取得的成绩给予了高度肯定。

就项目部下一步工作，徐京斌、苏祥林要求项目部，一是要进一步

做好施工质量管理，特别是导流明渠三期截流和截流后的土坝填筑，要一如既往地抓好工程质量管控；二是要做好左右岸土坝坝前坝后的防护工作，充分利用旱季时间完成防护工程，为工程按期蓄水提供条件；三是要积极配合业主做好工程验收工作，使工程竣工后能及时移交；四是要做好变更索赔工作，确保工程效益；五是要做好各项安全工作，确保每一名员工的健康和安全；六是要加强人才培养，创建学习型项目部，促进年青干部尽快成长；七是要在干好工程的同时，积极做好市场开发工作。

桑河项目自 2014 年 1 月开工以来，工程目前各项节点目标按计划完成。导流明渠于 2014 年 12 月 28 日成功分流，导流明渠实现当年开工，当年分流目标；右岸土坝工

程于 2016 年 4 月 28 日全线填筑至 80.5 米，提前半年达到设计高程；左岸土坝工程填筑进度也有提前。工程质量于不久前通过了中国水电工程质量监督总站专家组巡检，专家组认为导流明渠及左右岸土坝工程质量处于受控状态，总体优良。

项目部后续主要工程任务是 2017 年导流明渠三期截流和明渠段土坝填筑，也是明年工作的重点和难点，项目部将积极做好各项施工组织工作，并通过提高截流备料系数，加大块石料、钢筋铅丝石笼的储备，投入足够的机械设备，确保 2017 年导流明渠三期截流万无一失。同时也积极加大各种大坝填筑料的贮备，以确保明渠段土坝填筑按期达到度汛高程。

项目简介

桑河二级水电站位于柬埔寨上丁省西山区境内的桑河干流上，电站装机容量为 40 万千瓦，多年平均发电量 19.7 亿千瓦时。葛洲坝集团承建该工程导流明渠、左岸土坝、右岸土坝、导流明渠段土坝、跨导流明渠交通桥等。



现场合影



发电机定子吊装现场

印尼塔卡拉燃煤电站首台发电机定子顺利吊装就位

12月22日，由葛洲坝集团股份公司承建的印尼塔卡拉燃煤电站项目首台发电机定子顺利吊装就位，标志着电站发电机本体安装正式拉开序幕。

塔卡拉项目发电机定子净重118吨，外形尺寸为

6.75m×3.6m×3.6m。为确保发电机定子顺利吊装，项目部科学策划、精心组织、周密布置各项准备工作，精细管控各个吊装环节，安全有序将首台发电机定子吊装至预定发电机平台。

项目简介

塔卡拉燃煤电站项目位于印尼南苏拉威西省吉利普多市Punagaya村，装机容量2×100MW，由集团股份公司与印尼当地公司组成的联营体签约并组织实施。项目建成后将极大缓解南苏拉威西省电力短缺现状，显著提升当地经济发展水平与民众生活质量。



斗轮机设备安装



敏达水电站完工形象

缅甸敏达水电站全部机组通过72小时试运行

12月21日，由葛洲坝集团股份公司承建的缅甸敏达水电站全部机组顺利完成72小时试运行，标志着该水电站项目即将全面投产。

缅甸农业与灌溉部灌溉司司长吴角敏奈专门就敏达

水电站按期保质完工向葛洲坝集团致函感谢，高度赞扬葛洲坝集团一直以来为推进敏达项目建设所做大量工作及所给予的大力支持。吴角敏奈表示，期待在缅甸后续水电建设领域继续与葛洲坝集团进行更深层次的合作。

项目简介

敏达水电站工程位于缅甸西北部马圭地区甘高镇北部大约30km的敏达河上，距曼德勒市约280km。电站总装机容量2×20MW，主要施工内容含大坝、副坝、溢洪道、发电厂房和开关站等，建成后将可满足敏达平原近50平方公里区域内灌溉及发电需求。



开关站



3 号机组转子吊装现场

巴基斯坦 N-J 水电工程厂房 3 号机组转子吊装成功就位

12 月 23 日，巴基斯坦 N-J 水电工程厂房 3 号机组转子吊装就位，N-J 水电工程 CEO Muhammed Zareen 将军、项目工程师及公司总经理助理、巴基斯坦 N-J 项目部总经理胡泉光亲临现场，与广大 CGGC、CMEC 相关工作人员共同见证这一伟大时刻。

继 8 月 18 日 4 号机组转子成功吊装之后，3 号机组转子的成功吊装进一步推动了工程的进展，为实现投产发电目标奠定了坚实基础。

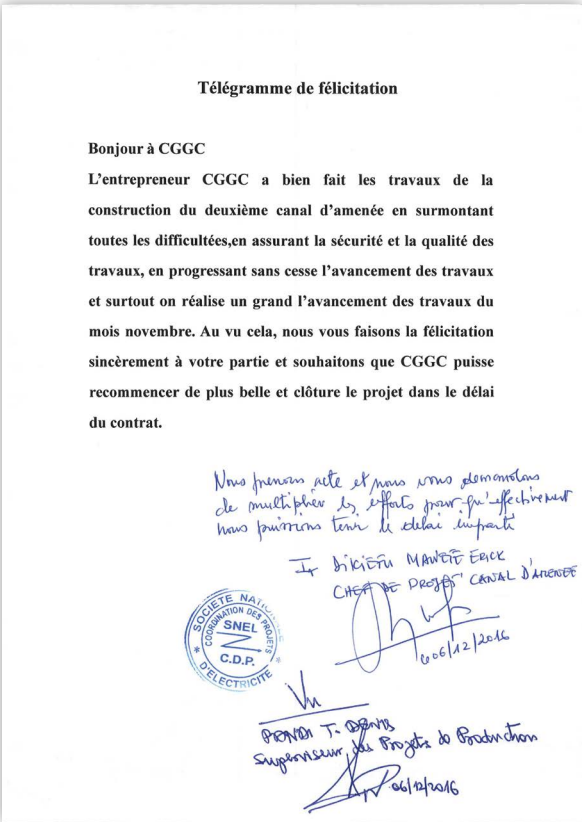
3 号机组定子铁芯叠装工作于 7 月 14 日正式启动，

至 8 月 19 日完成磁化试验，历时 37 天。3 号机定子铁芯高度约为 2750 毫米，内径约为 6310 毫米，共计 60 段，由约 12 万张 0.5 毫米厚硅钢片堆叠而成，12 月 15 日，N-J 水电工程第二台机组（3 号机组）定子线棒整体耐压试验一次性通过联合验收。目前，4 台机组的安装工作正全面有序展开，预计首台（4 号）机组于 2017 年年底完成无水调试，2018 年电站 4 台机组全部投产发电，届时，该电站平均年发电量将达 51.5 亿千瓦时。

项目简介

尼鲁姆·杰卢姆水电站项目（简称 N-J 水电站项目）位于巴基斯坦克什米尔特区首府地区，是巴基斯坦最大的水电工程。其地下施工规模为目前亚洲第一，由于地质结构复杂，施工难度举世罕见。项目建成投产后将极大地缓解巴基斯坦用电压力，为该国民众发展奠定坚实基础。

刚果（金）国家电力公司向葛洲坝集团股份有限公司致贺信



项目业主贺电



项目监理贺电

近日，葛洲坝集团股份有限公司刚果（金）因加引水渠工程项目部收到业主刚果（金）国家电力公司及监理法国阿尔特里咨询公司发来的贺信。来信对集团股份公司承建的刚果（金）因加引水渠工程出色的履约进度给予高度赞扬。

两封贺信指出，刚果（金）因加引水渠工程项目部在进一步加强对工程质量、环境、安全方面工作现场管控力度的基础上，在施工过程中克服一切困难、积极采取措施，不断加快施工进度、工程形象日新月异，成绩斐然；另一方面不断加强与当地民众友好互动，深入当地社区，赢得了当地政府部门及附近居民的好评。业主、

监理向集团股份公司表示热烈的祝贺，期待集团股份公司再接再厉、发挥实力，在合同工期内顺利履约完工，造福刚果（金）人民。

项目简介

刚果（金）因加引水渠项目位于刚果（金）西部下刚果省，距离刚果金首都金沙萨约 370 公里，拟在原有的引水渠旁重修新渠，为下游水电站引流刚果河河水，以进一步保障刚果（金）电网产出及稳定性，服务刚果（金）工农业生产与民众日常生活。

中建开发美国建筑市场 案例分析



【编者按】全球化战略与本土化战略是企业开拓国际市场重要手段，也是跨国经营战略选择的必要环节。上述战略的选择既要服从于企业所在行业、所从事业务的全球化与本土化的性质，又取决于跨国企业自身的资源和能力。正确选择并成功运用全球化战略和本土化战略，对帮助我国企业拓展国际业务，推动我国企业走出去具有重要意义。本文以中国建筑工程总公司在开发美国市场中成功实施本土化战略和全球一体化战略为例，希望能为中国跨国公司提供有益参考。

案情简介

背景情况

中国建筑工程总公司的前身是原国家建工总局，改组于 1982 年，是中国最早成立的建筑企业之一。公司拥有建筑行业完整的产业链条，是中国最大的建筑房地产综合企业集团和房屋建筑承包商，也是国内唯一同时具备房建、市政、公路三类特级总承包资质的企业。

近年来，中建承建的水立方、央视大楼和上海环球金融中心等建筑均以独特的造型和超高的施工难度享誉世界。自 2007 年开始，中建进入世界 500 强行列，

2012 年排名第 100 位。

中建还是中国最早“走出去”的企业之一。早在上世纪 50 年代，公司的前身国家建工总局就代表国家开展对外经济技术援助项目，先后参与了援蒙、援越、援坦赞铁路等项目的建设。70 年代末，公司率先进入国际工程承包市场，通过在多个国家业务经验的积累，中建在不同东道国环境下开展业务的能力不断提升。随着业务能力的提升，中建根据战略发展的需要，决定进入日本、美国、新加坡等发达国家市场。这些国家的法制更加完善，对于劳工派遣也有许多严格的限制，因此中建在开展业务时需要更加深入地了解当地的法律规定，

从而积累了更为深入的本土化经验。在海外发展过程中，中建还与许多大型国际金融机构建立了良好的合作关系，有效支持了其海外业务的运作。同时，不断深入的国际化进程也为中建国际化人才的培养创造了条件，很多骨干人才就是在这个过程中成长起来的。如今，中建成为发展中国家最大的跨国建筑公司之一，2012 年在《工程新闻记录》杂志（ENR）评选的全球最大的 225 家国际承包商中列第 22 位。

战略动机

中建于 1985 年在美国直接投资设立中建美国有限公司。中建开展国际化业务不久就选择进入美国，主要是看中了这个高端市场特有的区位优势，基于这些优势便有了中建进入美国的战略动机。

首先是市场广阔。二战后美国经济发展迅速，50-60 年代兴建了大量基础设施，70-80 年代房地产业如火如荼，直到 2010 年以前美国一直保持着世界最大建筑市场的地位，世界顶级建筑企业无不希望在此分一杯羹。志在全球的中建当然也不满足于仅在发展中国家开展业务，根据公司的战略要求，进入并分享“美国”这个全球最大的高端市场势在必行。

其次是竞争充分。美国建筑市场开放度很高，每年都有大量外资企业涌入。同时，美国本土的建筑企业数量众多且普遍实力很强。因此，这里成为世界上竞争最激烈的建筑市场。对中建而言，要想成为真正的全球公司，就必须有能力在欧美顶级承包商云集的美国市场占有一席之地，锤炼更高、更强的国际竞争能力。此外，中建还希望在这个竞争与竞合并存的市场上，寻求与同水平的大企业联盟、合作的机会。

第三是管理严格。美国对于建筑企业管理严格、对项目质量要求很高，各种规定细致、全面，监管体制严格、透明。更重要的是，根据移民法和劳工法的规定，在美国开展项目只能雇用当地人员，在有工会的地方须雇用工会工人。美国严格的管理体制是在其市场的长期发展中形成的，在发展中国家不成熟的建筑市场上也常被视为一种范式。把进入美国市场作为中建进入成熟市

场的“试验地”，可以积累经验为进一步在其他高端市场的发展做准备。此外在这类市场上获得的知识 and 能力也能转移到不断进步的发展中国家市场。

第四是模式先进。不难想象，在具备以上特征的美国建筑市场上，很多复杂、互惠的新型工程业务模式会被创造出来，这也是该市场强有力的优势所在。EPC 模式（Engineer-Procure-Construct）就是 20 世纪 60 年代起源于美国的一种工程承包模式，如今已是国际市场上的主流模式。80 年代英国提出的 PPP 模式（Public-Private Partnership）如今也在美国得到广泛应用，并成为极具潜力一种项目模式。因此，只有真正进入这一市场，才有可能学习到新型模式的运作机理，进而把握产业的发展方向。

案例分析

全球化与本土化战略的挑战

内部化过程中遇到的挑战

基于上述投资动机，中建投资美国既是能力外展型投资，也是能力提升型投资。能力外展型的海外投资是利用企业自身已有的所有权优势，并在投资过程中成功转移这种优势，从而达到获取海外新增市场等投资目的。能力提升型的投资则需要依托企业原有的所有权优势，进一步将东道国的区位优势内部化为企业的自身能力。投资过程本身正是企业将东道国区位优势内部化的过程。因此，企业基于自身所有权优势将东道国区位优势内部化的相关能力称为内部化能力。

相对于在发展中国家的投资而言，中建在对美国投资的过程中，其能力的外展受到了严重的制约。首先，在业务模式方面，中建在国内的工程承包业务主要集中在施工环节，与美国市场上流行的 EPC 模式相差甚远。中建在发展中国家市场上采用的派遣整建制施工队伍的低成本模式又受到美国法律的制约，无法进行转移。其次，在市场环境方面，美国市场全面细致的行业规定，对中建已形成的良好施工技术的实施构成了一定的制约。美国业主在项目采购方面的限制，也进一步削弱了

能力外展型的海外投资是利用企业自身已有的所有权优势，并在投资过程中成功转移这种优势，从而达到获取海外新增市场等投资目的。能力提升型投资则需要依托企业原有的所有权优势，进一步将东道国的区位优势内部化为企业的自身能力。

中建因国内采购而形成的部分成本优势。此外，加之美国作为高端市场的诸多特殊要求，综合起来，使得中建前期在国际化过程中积累的本土化经验显得不够充分。

另一方面，美国市场具有诸多对中建极具战略价值的区位优势，投资美国对中建来说是提升国际竞争力的一个重要台阶。然而，要想在美国竞争激烈、监管严格的市场环境下取胜，并且掌握该市场上主流和新兴的高端业务模式，必须基于其对美国本土市场规则、业务模式的充分了解以及相当的市场地位的支撑。因此，相对于针对美国本土市场的能力拓展型投资，能力提升型投资对中建而言，是更高级别的目标。实际上，实现这个更高级别的目标需要基于能力拓展型投资的成功。

由此可见，中建在国内和前期国际化发展过程中培养的所有权优势仅有一小部分可以扩展到美国市场。在这种情况下，只有深入了解美国本土的市场规则，才有可能获得期盼的区位优势,实现国际化能力的提升。显然，这些都对中建在美国的内部化过程提出了严峻的挑战。

全球化与本土化战略的选择

事实上，中建投资美国的内部化能力受到的挑战，恰恰是其全球化与本土化战略选择的必然结果。企业的跨国经营战略会受到一体化和当地化两个维度的压力，企业应根据所在行业及所从事业务的特点，制定相应的经营战略。从建筑承包业务的一般特点来看，其具有相当的规模经济的特点，这从该行业存在着诸多全球性的大型跨国企业的事实可见一斑。中国的大型建筑企业成功投资于许多发展中国家市场，也是一个有力的证据。与此同时，也正如 Porter（1986）的理论所阐述的，该业务的客户端是非常本土化的，因为任何一个国家建

筑市场的本土需求，必然受到该国历史、文化、经济、地理等个性特征的影响。因此，该业务价值链的最后环节，即市场营销与销售环节，也会具有明显的本土特征。这种类型的行业和业务特点，必然要求项目设计和市场营销及销售环节，采用相应的本土化策略去应对。

考虑到中建投资美国的具体情况，我们发现，上述针对这一行业和业务一般化的战略选择仍不能满足要求，中国及中国建筑市场与美国及美国建筑市场之间“相对的”巨大差距，进一步左右了全球化与本土化的战略选择，结果使战略更大程度地偏向了本土化。左右这一偏向的主要原因在于：首先中国与美国在历史文化、政治体制、经济发展程度等方面的巨大差距，直接导致两国本土需求的巨大差异，使得本身就具有鲜明本土化特征的建筑业需求，被两国间各种差异的叠加放大了很多倍。其次，美国政府在劳工准入和市场监管方面的诸多严格规定，以及当地强大的工会组织，都进一步加深了中建所面临的当地化压力。面对这些现实的要求，中国建筑企业只能依靠美国当地的承包商网络来具体实施项目。这就意味着，产业链的绝大部分必须遵照美国的要求，按照美国的惯性做法，在美国本土完成。分析至此，在中建投资美国的全球化与本土化的战略选择方面，我们不得不得出这样的判断：只有深入的本土化战略，才能与其业务特征及东道国的特殊投资环境的要求相符合。当然，中建也需要尽可能挖掘其全球一体化战略的可利用空间。因为如果没有这部分可以依赖的能力，仅凭本土化策略，对于初入美国的中建来讲，其结果恐怕也是无法想象的。

本土化能力的打造

既然中建投资美国应更多地偏向本土化战略，企业就必须锻造出实施本土化经营的能力。由于早期尚未具备这一能力，中建美国公司就贸然开展自己并不熟悉且对本土化要求很高的房地产业务，公司前十年的业务发

展并不顺利。直到 1996 年，经过一段时间的反思后，公司才决定回归最熟悉的工程承包业务。可见，本土化能力的打造对于公司在美国市场上的发展是至关重要的。虽然中建在前期国际化的过程中也积累了一定的本土化运营经验，但是，由于美国市场的特殊要求，公司的本土化能力主要还得依靠其在美国市场上一点一滴地积累和打造。梳理中建美国公司本土化能力的培养过程，我们认为，公司主要经历了以下几个方面的能力建设：

目标客户的本土化发展

中建美国公司的客户性质从中国驻美的政府客户，到中国投美的企业客户，最终做到了真正的美国本土客户。

在 1996 年开展承包业务之初，中建在美国市场上还只是一个外来的、不知名的企业，在中国政府的支持下，公司的首个项目是中国驻美大使馆武官处的建设。由于该项目具有一定的保密性要求，因此允许直接带入部分中国工人从事施工，这在一定程度上减少了“本土化施工”的难度。这个项目完成后，公司又陆续承建了后续全部中国驻美使领馆项目。

中建美国公司在客户挖掘方面的第二个突破，把握住了中资企业在美建厂的机会。1998 年海尔集团计划在美国投建冰箱厂，公司凭借在美国打拼多年所积累的经验，向海尔提供了全面的咨询服务，终于赢得了海尔的信任并取得了工程总承包合同。这类项目必须严格遵照美国的规定，雇佣当地工人施工。于是，公司选派了几名青年骨干，仅用不足一年时间就组织当地分包商完成了这个具有“本土化”意义的经营实践。后来，公司又陆续承包了一些中国企业在美投资的项目，进一步巩固了这种特定类型的客户资源。

2002 年，公司决定正式进军美国主流市场，投标公共项目。相比于业主有很大自主权的私人项目，公共项目则严格采用“最低标”原则，投标程序更为规范透明，因而也为公司凭借自身实力赢得美国本土客户创造了机会。经过几次投标尝试，公司最终于当年 10 月以最低报价中标南卡罗来纳州杉地高中和技术中心项目。然而，一名州众议员随即提出不应由中国公

司承建州公共项目的议案。于是，公司效仿当地的做法，聘请专业顾问展开游说。最终，州政府还是按照“最低标”的惯例，将项目授予了中建公司。由此，公司正式进入美国本土建筑市场。高质量地完成杉地高中项目，为公司在当地赢得了良好的社会声誉。

目标市场的本土化发展

中建美国公司所投公共项目的首选地点是南卡州，随着业务能力的提升，公司进而将目标市场发展到了纽约。无论是最早帮助海尔建厂，还是后来进军公共项目，公司均将南卡州作为首选地点，这也基于其对美国市场的了解。

首先，南卡是传统的农业州，民风纯朴，商业环境单纯，有利于初入美国的中国企业开展业务。其次，南卡的生活水平较低，劳动力便宜，且没有建筑业工会，雇佣员工受到的限制较少。因此，公司早期主要在南卡开展业务，自杉地中学项目后，又陆续承包了多个公共项目。在南卡市场上积累起一定的本土化能力后，公司开始将目光转向美国建筑投资总量最大的城市——纽约。2004 年，公司赢得了投资额上亿美元的纽约哈雷姆万豪酒店和地标性建筑布鲁克林八大道地铁站项目，由此成功打入竞争激烈的纽约主流建筑市场。此后，公司又陆续承包了纽约的一些重要公共项目，并因其出色的建筑质量而屡获奖项。2009 年 3 月，公司中标了超过 4 亿美元的纽约汉密尔顿大桥项目，由此标志着公司正式迈入美国本土大承包商的行列。

业务运作方式的本土化发展

中建美国公司的业务运作方式经历了从合作承包到独立承包的过程，具体体现为“从大块分包到细致分包”、“项目管理运作能力的培养”和“密切与分包商的伙伴合作关系”三方面能力的学习与提升。

首先，独立承包能力的培养经历了从“大块分包”到“细致分包”的过程。由于美国分包商的分工特别细致，人工成本又非常昂贵，所以作为总承包商，对分包商的组织协调能力至关重要。在业务开展初期，公司尚不具备这一能力。因此，公司通常会将项目整体承包给当地一家较大的分包商，向其学习项目运作的流程和组织管

理的技巧。在对业务逐渐熟悉后，才开始采用细致分包的方式。伴随着上述过程的发生，第二方面核心能力的培养是项目的管理能力。同样，由于初期对当地管理方式的陌生，公司刻意与当地管理能力优秀的建筑企业合作，积极向其学习美国式的项目管理方式。第三，密切与分包商的合作共赢关系。在美国，与分包商的良好合作关系是公共项目投标成功的关键因素，因为总承包商能否报出低价很大程度取决于分包商能否为其提供一个相对更好（更便宜）的价格。当然，这种密切关系的建立是基于双方的共同实力和共赢利益的。随着业务合作的深入，当地分包商逐渐认识到中建美国公司的实力，意识到对其支持也会带给自己更多的项目机会，因此也愿意给其更优惠的分包价格。

人力资本的本土化建设

这个过程主要是通过本土高端人才的聘用、与当地工会协调工人的使用、中国派驻人员的本土化激励，以及公司一体化文化建设等方面体现出来的。在本土高端人才的聘用方面，由于公司业务的高度本土化性质，如设计的细节要符合本土化要求、投标的程序要符合本土化规定、施工的过程中要对本土分包商和工人进行管理，以及要与当地的政府部门、中介机构、社区打交道。因此，在美国当地招聘合适的人才才是必由之路。公司非常重视吸收本土人才，80% 以上的员工都是当地招聘的，很多本土人才在公司中担任重要职务。由于公司在业界的良好声誉和地位，当地高端人才也愿意加入公司。

在工会工人的使用方面，虽然南卡没有建筑业工会，公司在当地聘用工人的自主性较大。但纽约的工会势力却十分强大，公司只能聘用工会工人从事施工。在与工会打交道的过程中，公司逐渐发现使用工会工人的好处：他们虽然工资较高，但普遍经过培训，技术水平要好于非工会人员。而且，当项目需要临时调用工人时，工会可负责调配，节省了公司的精力。如今，公司在与工会进行沟通合作时已游刃有余。

在中国派驻人员的本土化激励方面，同样由于业务的本土化特征，要求派驻人员从思想意识到行为方式，都能高度符合公司本地化运作的要求。通常情况下，中

国赴美人员的工作签证持续获签的时间最长不超过 7 年。这就意味着，派驻人员在美国工作一段时间后必须返回国内，这必然会影响公司正常的本土化运作。为此，公司鼓励并帮助符合条件的员工在工作一定年限后申请“绿卡”以获得长期居留权，从而可以没有后顾之忧地在美国工作和生活。

全球一体化能力的利用

如前所述，中建美国公司的本土化运作取得了实质性进展，虽然形成的过程十分艰辛，但也绝非完全孤立无援。中建投资美国之前在国内及许多发展中国家积累的一体化能力，在一定程度上，也的确起到了关键的支撑作用。

一体化的工程承包业务能力

中建在国内发展和早期国际化进程中形成的业务能力，是其海外投资的“所有权优势”的重要组成部分。中建美国公司之所以最终选择回归工程承包业务，也是因为要依托这个一体化的业务能力。由于美国的基础设施已经几十年没有大量、频繁的建设经历，而中国的基础建设却一直保持高速增长。因此，中建美国公司在承接大型高难项目时所表现出的得心应手，就连当地的同行也很钦佩。依托一体化的业务能力，公司在项目投标方案的设计上，也能借鉴国内外已建成项目的经验。特别是网络经济的存在，使公司在美国投标时可以及时得到来自中建全球各地的技术支持。

一体化的融资能力

在美国项目投标的预审阶段，承包商要证明的一项重要能力就是财力，这就需要金融机构为其提供一定金额的担保，即履约保函。公司在 2000 年尚未接触大型项目，理论上是无法获得美国金融机构的高额保函的。然而，在母公司的帮助下，AIG 为公司提供了一份 1 亿美元额度的担保。在商言商，AIG 之所以愿意出具担保，主要是因为其在东南亚与中建的合作中，见识并认可了中建的实力，认为值得为之担保，而且风险较小。如今 AIG 提供的担保额度已高达 10 亿美元，支撑公司取得了许多大型项目。

一体化的低成本优势

在进军国际市场时，低成本一向是中国建筑企业本土优势的重要方面，它主要体现为中国工程机械、工程材料以及施工队伍的高效与廉价。虽然美国公共项目对工程主要设备和材料的产地通常都有严格规定，但在辅助设备和材料方面的限制一般较少，因此总有一些环节能够利用到这种低成本的优势。例如，公司在承建纽约汉密尔顿大桥项目时，被要求必须首先架设辅助桥以疏导交通，然后才能修建主桥。按规定主桥所用钢架必须由美国制造，而辅助桥则不受限制。于是，公司就设计好辅助桥的组件，在中国制造后再运到美国安装，此举既明显降低了成本，又高效完成了临时疏导交通的任务。

一体化的人才优势

中建的国企地位和国际声誉为其吸引到众多的优秀人才，中建在国际化进程中对这些人才的刻意培养又使他们迅速成长。这些人才从总部派到海外机构后，显示出的坚持不懈、敬业忠诚的精神也深深感染了美国本土员工，在公司发展早期的艰难阶段，正是这种精神起到了中流砥柱的作用。

经过二十多年在美国市场上的历练，中建美国公司已经从各方面打造出适应当地市场要求的本土化能力，在此基础上依托母公司一体化的资金实力，公司成功开拓出“以融资带动总承包”的新型项目模式。2009 年，中建美国公司取得了金额高达 19 亿美元的巴哈马大型海岛度假村项目的总承包合同，成为中国企业在海外承包的最大房建项目。

案例启示

通过对中建投资美国案例的分析，我们可以得到以下几个方面的启示：

首先，就全球一体化与本土化的战略选择而言，中建美国公司所处行业 and 业务的特性，是其战略选择的基

中建美国公司的业务运作方式经历了从合作承包到独立承包的过程，具体体现为“从大块分包到细致分包”、“项目管理运作能力的培养”和“密切与分包商的伙伴合作关系”三方面能力的学习与提升。

本依据，企业也是根据其行业和业务所受一体化和当地化压力的程度来权衡全球化与本土化战略的关系的。当地政府 and 工会组织的要求会进一步增加当地化的压力，从而提升本土化战略的权重，在此案例中都有具体的体现。由此我们认为，作为海外投资的后来者，国际上关于跨国投资战略的现有理论，在很大程度上对中国的海外投资实践仍有重要的指导意义。

第二，中国问题实际上在一定程度上也丰富了国际上已有的经典一体化与本土化经验。对此，我们重点强调两个方面。一是通过中建在发展中国家采用与在美国不同战略的做法可以看出，针对不同的东道国，企业在价值链不同链段所受到的压力是不同的，从而对两种战略选择的权重也会有所不同。二是从中美两国差异巨大而导致中建美国公司的本土化战略程度加深的事实可以看出，企业所在母国与东道国的文化、制度、距离和经济发展程度上的差异，同样决定着企业在不同国家投资时全球化与本土化战略的权重会有所不同。

第三，本案例为中国企业海外投资中必须实施的本土化战略提供了可参考和学习的“范式”。在全球化与本土化战略的实施过程中，全球化的部分往往是基于企业母国的运作经验或前期国际化的经验而构建的，是可以依托的部分；而本土化的部分，往往在投资之前是不具备的或是不充分的，它需要通过投资过程逐步予以实现。因此，本土化的能力需要在投资过程中进行搭建和培育；没有打造本土化能力的本领，公司的本土化战略就无法实施，进而会导致海外投资的失败。中建美国公司的本土化能力的积累实践，为中国跨国公司今后在东道国实施本土化战略提供了一种可借鉴的模式和步骤。



前言：随着经济的腾飞和国力的增强，我国已经成为拉动世界经济前行的一个重要引擎。我国“一带一路”战略的实施，为企业“走出去”创造出了难得的历史机遇。但是当今世界政治经济形势依旧错综复杂。在政治格局方面，世界多极化趋势继续发展，恐怖主义、极端主义对相关国家的安定和世界和平发展构成严峻威胁；在经济发展方面，金融危机造成的动荡和影响仍待消除，全球经济复苏动力仍显不足。风险与机遇共存，这就要求我们在走出去的时候要充分做好风险分析及防控。



政治风险

风险描述

政治的稳定性

东道国政治环境变革剧烈，常常导致投资项目被迫终止或毁约，从而导致投资主体遭受重大损失。在非洲、

拉美等国，政治领导人的更换带来政局不稳，可能影响项目的实施，如利比亚内战、中东国家存在恐怖主义等。

政策监管风险

许多国家为维护本国经济利益和国家安全建立了一整套涉及外资投资并购的规则和制度，可能形成阻挡投资主体进军东道国市场的壁垒。有些国家还对外国投资者的资本和利润的汇出进行严格的政策规定，如限制资本抽回的期限、限额等。

政府干预

在进入东道国之前，公司拥有谈判优势，东道国往往会承诺给予优惠条件。但投资一旦到帐，东道国政府可以趁机要挟，强行征用投资主体的资产，或者以情况发生变化为由强迫外国公司重签协议，以提高税率、减少优惠、缩短租期、增加租金等。

对外关系

东道国外部安全状况，是否会因为国际关系紧张而受到影响。有些政府会因为受到国际制裁给投资主体造成重大损失。

应对措施

投资前进行可行性分析，选择在法制相对健全的国家进行投资。

投资主体和东道国在谈判或签订投资协议时应注重利用利益分成方式降低政治风险。

加强与当地企业的纵向关联程度。纵向关联包括向前和向后关联，向前关联是指同当地下游成品生产商之间的建立合作，向后关联是指同当地上游原料供货商之间的建立合作。



财务风险

风险描述

汇率风险

汇率风险是指本国货币与东道国货币的相对强弱会影响投资主体所支付的有效价格与金融成本，影响目标公司的生产成本以及母公司的利润。当东道国货币相对于投资主体的本币趋于升值时，投资主体可能要支付更多的本币，如果融资货币是东道国货币，则会增加融资

成本，因而可能遭受东道国货币升值带来的风险损失。汇率风险产生的原因主要包括国际收支、利率、通货膨胀及东道国外汇管理政策、法规等。

目前拉美的部分国家汇兑风险问题尤为突出，因为政府收支恶化，导致高通货膨胀率以及严格的汇兑管制。中东部分国家受到美国制裁，也存在汇兑风险。

税务风险

税务风险是指投资主体在进行海外投资并购时，未对拟投资国家的税收制度进行全面透彻的分析并有针对性地进行税收筹划，导致税负增加。

行政审批风险

行政审批风险是指未及时在商务部门或外汇管理部门办理海外投资审批手续及外汇来源风险审查手续，导致协议规定的并购款支付时间已到而无法支付的问题，从而可能导致承担违约赔偿责任或延期完成并购而增加并购成本等问题。

价值评估风险

海外投资的核心问题是如何评估并购目标的价值。如果对并购目标的价值出现较大偏差或严重背离，就有可能给并购方带来沉重的财务负担。一般来说，海外投资并购的价值评估风险取决于对并购目标信息的了解程度。一旦信息不充分，其收购价格就可能高于并购目标的实际价值，使投资主体陷入财务困境。



中国葛洲坝集团 2017 迎新长跑在宜昌基地举行 万余名干部职工跑步迎接新年

聂凯下达起跑令 付俊雄致新年贺辞 和建生主持长跑大会
周力争 彭立权 任建国 宋领 郭成洲 黄浩 邓银启 龚祖春 刘灿学
宋玉才 徐志国 李恩义 何金钢 吴平安参加长跑

12月30日，中国葛洲坝集团2017年元旦长跑大会在宜昌葛洲坝中学体育场隆重举行。来自国内外的万余名葛洲坝人汇聚宜昌基地，抖擞精神，昂扬前进，用奔跑传递喜悦，用奔跑凝聚力量，用奔跑祝福明天。

早上7时许，参加长跑的方阵陆续来到葛洲坝中学体育场，现场到处洋溢着喜庆祥和的气氛。主席台上方，大红绸带映衬着“中国葛洲坝集团股份有限公司2017年元旦长跑大会”会标，主席台正前方体育场上，矗立着三个连环彩虹门，彩虹门上，“改善人民生活，促进社会发展”、“改革创新推动发展，转型升级成就梦想”、“心系民生办实事，关注民生促发展”的标语显得格外醒目。

主席台两旁，彩虹门气势磅礴，大红灯笼高高飘扬。彩虹门和大红灯笼上，书写着“直面挑战，勇于担当，阔步迈上营收新台阶；坚定信心，抢抓机遇，主动对标世界500强”、“结构调整、转型升级，共同开创葛洲坝美好未来；改革创新、科技进步，全力推动葛洲坝再上台阶”、“坚定不移践行公司《指导意见》，坚决维护改革发展成果”、“全面提升九大核心竞争力，推动公司可持续健康快速发展”、“对标能力模型、素质模型，

为公司改革发展提供强大人才支撑”等催人奋进的标语，凸现了葛洲坝人志存高远的价值追求和奋勇争先的坚定意志。

上午9时，元旦长跑大会正式开始。公司领导聂凯、付俊雄、和建生、周力争、彭立权、任建国、宋领、郭成洲、黄浩、邓银启、龚祖春，高管刘灿学、宋玉才、徐志国、李恩义、何金钢、吴平安在主席台就座。

集团股份公司总经理和建生主持长跑大会。

长跑大会上，首先举行升旗仪式。伴随着庄严的国歌声，五星红旗缓缓升起，迎风招展。

中国葛洲坝集团有限公司监事、集团股份公司党委书记、副总经理付俊雄在新年贺辞中指出，2016年，在中国能建的领导下，葛洲坝集团深入践行公司《指导



国际公司员工与集团领导合影

意见》，坚持结构调整、转型升级、改革创新、科技进步，实现了华丽转身。这一年，在严峻的国际国内经济形势下，公司各项经营指标再创历史新高，营业收入迈上新台阶，开启了葛洲坝发展史上新的征程，葛洲坝人更加自信、更具尊严；公司紧跟国家战略，把握重大机遇，加强商业模式创新、金融创新和产业运作，大力发展PPP业务、环保业务，逐梦“一带一路”，公司成为了PPP业务、环保业务和“一带一路”的领军企业；公司不断提升企业治理和管理水平，持续打造和提升企业核心竞争力，发展战略更清晰、治理更规范、决策更科学、管控更有力、运行更高效，葛洲坝走上了持续健康发展的快车道；公司加大宜昌基地建设投入，开工建设养老院，加强医疗健康保障，完善生活配套设施，持续改善居住环境，基地品位不断提升，葛洲坝人的家园更加美好；公司认真贯彻十八届六中全会精神，扎实推进“两学一做”学习教育，着力增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，企业发展环境更好，发展平台更优，发展动力更强，干事创业更富激情，在新常态中实现了新的变革。

付俊雄表示，2017年，我们将面临更大的考验和挑战。我们坚信，任何艰难困苦都难不倒勤劳智慧的葛洲坝人，任何激流险阻都挡不住葛洲坝人前进的步伐。让我们紧密团结起来，在中国能建的领导下，坚定践行公司《指导意见》，加快转型升级，提升发展质量，再



行进中的队伍（国际公司）



国际公司总经理吕泽翔接受葛洲坝电视台专访

创新的辉煌！

9时15分，中国能建党委书记、副总经理、中国葛洲坝集团有限公司执行董事、总经理、集团股份公司董事长聂凯宣布长跑活动开始。

随着聂凯董事长一声令下，28响礼炮震天动地，狂欢彩花和梦幻彩烟腾空升起，现场欢声雷动，鼓乐喧天，气氛高涨。集团股份公司2017年元旦长跑活动正式开始。

各方阵整齐列队接受检阅。鲜艳的中国能建旗庄严肃穆，厚重的葛洲坝企业徽稳健大气，彰显着葛洲坝人凝心聚力齐发展，团结拼搏铸新篇的壮志豪情。参加2017年元旦长跑活动的还有与葛洲坝集团并肩携手多年的葛洲坝政法干警队伍，与葛洲坝集团结下深厚情谊的建设银行、工商银行、交通银行队伍。集团股份公司机关部室负责人方队、葛洲坝政法干警方队、建行、工行、交行方队、红旗方队、各成员企业方队陆续通过主席台，万余人参加长跑。2016年新组建成立的海投公司、公路运营公司、水务运营公司首次以独立方队出现在长跑队伍中。

长跑队伍从葛洲坝中学体育场出发，沿上岗路、东山大道、石子岭路、沿江大道、东湖一路、樵湖二路，最终到达终点葛洲坝青少年宫。沿途众多职工、家属驻足围观，为各方阵加油鼓劲。聂凯、付俊雄、和建生等公司领导班子行进在方阵最前沿，带领广大干部职工跑步奔向更具挑战、更加美好的2017年！

“打造企业核心竞争力”主题演讲比赛总决赛暨 2016 年微视频大赛颁奖仪式在宜昌举行

付俊雄 周力争出席仪式

2016 年 12 月 29 日，葛洲坝集团股份公司“打造企业核心竞争力，推动公司可持续发展”主题演讲比赛总决赛暨 2016 年微视频大赛颁奖仪式在宜昌举行。中国葛洲坝集团有限公司监事、集团股份公司党委书记、副总经理付俊雄，集团股份公司副总经理、工会主席周力争出席仪式。

“打造企业核心竞争力，推动公司可持续发展”主题演讲比赛于 2016 年 4 月拉开帷幕，经过层层选拔，从近千名选手当中脱颖而出的十位选手参加了总决赛。

总决赛中，十名选手分别以“决策”、“员工”、“文化”、“品牌”、“平台”、“创新”等核心竞争力为题，或声情并茂、或娓娓道来，从不同的角度，结合自身经历的感人故事，分享了关于核心竞争力的感悟和体会。

经过激烈角逐，房地产公司高念念获得本次比赛一等奖，绿园公司刘雨霏、国际公司郭一凡获二等奖，机电公司胡思源、投资公司徐燕赵、易普力公司张东颖、一公司何飘获三等奖。

付俊雄为总决赛获奖选手们颁奖。周力争为集团股份公司 2016 年微视频大赛优秀作品颁奖。

周力争在讲话中指出，公司提出的九个方面核心竞争力，是 2013 年以来公司在不断进行结

构调整、转型升级、改革创新实践中提炼和总结出来的重要理论成果，是公司近年来逆势而上取得一系列骄人业绩的制胜法宝，是公司未来可持续健康快速发展的根本之基。她要求各单位高度认识打造、提升核心竞争力的重要意义，不断增强使命感、责任感和紧迫感，广泛宣传、深入领会核心竞争力，各级领导干部要把学习核心竞争力作为一项重要政治任务，先学一步，深学一层，全面掌握核心竞争力的内涵和要求，内化于心、外践于行，率先垂范；各单位要结合实际，坚持把打造、提升核心竞争力落实到推动结构调整、转型升级、改革创新和科技进步上来，努力实现战略发展目标。



付俊雄为主题演讲比赛总决赛获奖选手颁奖

安哥拉：宽扎河上快乐的先行者

文：新华社记者 王丙飞

卡库洛·卡巴萨位于安哥拉首都以南 270 公里，原本是地貌极为相近的两座山峰，民间神话相传这两座山峰是一对孪生兄妹，安哥拉的母亲河宽扎河从两山之间流过，哥哥卡库洛在南岸，妹妹卡巴萨在北岸，这一地区遂以兄妹的名字命名为卡库洛·卡巴萨。

宽扎河发源于中部的比耶省，西入大西洋，全长 960 公里，流域面积 15 万平方公里，是安哥拉最大的河流。宽扎河经过一个巨大的盆地后流经卡库洛·卡巴萨河谷，这里是建立水库和电站的理想场所。

卡库洛·卡巴萨地区修建水电站的天然优势早已进入安哥拉政府的视野，政府决定利用中国提供的 45 亿美元贷款，在卡库洛·卡巴萨建立水电站，设计坝高 103 米，水库蓄水 4.3 亿立方米，水电站由中国葛洲坝集团承建，项目被中国人简称为卡卡水电站。

葛洲坝集团安哥拉分公司总经理胡鹏介绍，卡卡水电站建设周期 80 个月，设计装机发电量为 2171 兆瓦，建成后将成为安哥拉乃至非洲最大的水电站，将用来解决南方各省工农业和生活用电不足的问题，剩余电力可出口至邻国纳米比亚。

葛洲坝的第一批员工 2015 年 3 月进驻卡卡项目，每个员工都穿着红色的工装。一年多来，卡库洛·卡巴萨的崇山峻岭中活跃着一个个火红的身影，项目现场的中国员工已有 100 多人，同时雇佣了上百名当地员工，目前先期准备工作进展顺利，中安员工开辟了数十公里的库区道路，水文地质勘探、地形测绘工作和营地建设已基本完成。

卡卡电站项目经理任崇峰说，水电建设多在崇山峻岭、高山峡谷中进行，先期准备工作的条件尤为艰苦，刚进场的时候没水、没电、没道路，没营地、没网络，一切从零起步。卡卡电站的中国员工大多

是年轻人，每天与群山为伍，与急流为伴，顺利完成了勘探、道路开发、营地建设等各项任务。任崇峰说，这是一群快乐而阳光的年轻人，任务艰巨，条件艰苦，但是大家都辛勤工作着，没有人抱怨，工作和生活中听到的大多是笑声，这是一群快乐的先行者，大家都盼望着卡卡电站能在明年四五月份如期正式开工。

30 多岁的彭展是最早来到卡卡电站项目的人之一，他说，现在条件已经好多了，项目部为大家改善了工作和生活条件，专门请来了中国厨师，让大家能吃到了可口的中国菜。项目部统一配发生活用品，安装了空调、热水器，单独设置了娱乐运动健身区，配备了跑步机、台球等健身设施，在营地中心还建立一个标准的篮球场。此外，项目部还专门安装了 WIFI 网络，大家在工作之余可以上网了，孤独寂寞的心情好了很多，也建立起了和外界的联系，和亲朋好友之间也有了天涯若比邻的感觉。

宽扎河水无比清澈，却无法下河游泳，因为水里有一种不是鱼的“鱼”，那就是鳄鱼。在宽扎河垂钓的中国员工经常会看到鳄鱼在河中的礁石上栖息和晒太阳，在河边的沙滩上，偶尔会看到成人手掌大小的鳄鱼脚印，估计留下脚印的鳄鱼足有两三米长。在卡库洛·卡巴萨的深山峡谷与河谷密林中，要防范的除了毒蛇猛兽，就是这宽扎河里的鳄鱼了。



工余时间留影



文：窦红丽

孟加拉位于南亚次大陆东北部的恒河和布拉马普特拉河下游冲击而成的三角洲上，东南部邻缅甸，东、西、北三面与印度毗连，南临孟加拉湾。河道纵横密布，水源丰沛，是名副其实的“水泽之国”。其国土大部分为肥沃、平坦的冲积平原。

孟加拉族是南亚次大陆古老民族之一，与印度民族的能歌善舞如出一源，孟加拉国有“歌舞之乡”的美称。人们热情好客，喜欢着色彩绚丽的服饰，载起舞来，像赤道附近的艳阳，明亮而热烈。其音乐别具特色，伴奏的乐器多为当地独有的手鼓“托普拉”和一种类似手风琴的“哈姆尼姆”。歌者边奏边唱，多以音色纯清、音域宽广见长。

孟加拉是世界上最大的三角洲地区。在其 250 多条淡水河中生长着种类繁多的鱼。各种各样的调味品也有助于孟加拉传统烹调文化的发展。孟加拉拥有历史悠久的甘蔗种植和制糖史。因此，糖和甜味是孟加拉食品的重要组成部分。孟加拉的甜品以牛奶为主料并辅以蔗糖和蜜糖制成。

以“孟加拉虎”而闻名中外的孟加拉国美食，冠有“猛虎之食”的美誉。几乎所有的菜肴都离不开咖喱，包括汤。孟加拉美食以牛羊肉鱼类和其它飞禽类肉食为主，通常经过煎、烤或扒等烹制，配以各种口味的辣汁和蔬菜，味道浓烈鲜香。

这是一个世界人口密度最大的

国度，经济基础也相对薄弱。孟加拉包括首都达卡都没有严格意义上的车站，很多汽车代理公司集中在某路段，买票、候车都在一个小房子里，车子就停在路边，通常马路会显得混乱不堪。2016 年 12 月 1 日，葛洲坝集团股份公司与孟加拉国交通部在孟加拉首都达卡签署了达卡国际机场至加济布尔 15.5 公里道路升级改造项目施工总承包合同。该项目是孟加拉国首个快速公交系统项目，建成后将为当地民众出行提供便利，对改善、促进达卡及达卡北部地区的交通运输与经济发展条件具有重大意义，为这个彩色的热情国度再添一笔明丽的色彩。



《寂然的狂喜》 叶芝的诗与回声

初识叶芝，源于李健。那个深情款款，在舞台上唱诗的男子。那一曲《当你老了》打动了我的耳朵，打湿了我的心湖。水汽迷蒙中，叶芝的诗如午后的风荷，绽放在碧水连天处，美丽了岁月，温暖了情怀。

“情动于中而形于言，言之不足，故嗟叹之，嗟叹之不足，故咏歌之”，叶芝的诗是骨子里的柔情在涌动，无情则不以成诗。叶芝曾说他的诗都是献给茅德·冈的。那是叶芝年轻时遇上的一见倾心，并痴迷了一生，这一世的光阴里，他伸出温柔等待的手掌没有等到一个回应，却成就了这些美丽中带着淡淡哀伤的诗行。

《寂然的狂喜》，是一部以叶芝的诗歌为母本，33 位艺术家各自选取激发他们艺术灵感的叶芝诗歌，进行以版画为主的现代艺术创作，而后将诗歌和被诗歌点燃的现代艺术高度结合的形式创作出的一部独

特的艺术图书作品。

全书主干部分由 33 幅版画艺术作品的高清图片构成，并附以作品创作者的讲述：叶芝诗歌如何激发了其艺术灵感，以及如何欣赏诗与版画艺术作品的结合。在版画作品欣赏的同时，本书将诗歌选段的中英文都展示出来，并在其后附上选段所属诗歌全文的译文。这些诗文以独立的版式插入到不同艺术家创作的作品图片之间，形成很好的阅读效果。

一边是极富韵律的美丽诗行，一边是艺术家的艺术作品。这些不是简单作为配图存在，而是在诗的母体里绽放的画的春芽，是诗的回声延长，诗的水纹渐远。这样一本诗集，不仅仅是一种美丽的载体，它更是真柔纯美的一段时光，是诗人在无数迁延的岁月里内心深处的回音。



威廉·巴特勒·叶芝 (William Butler Yeats, 1865-1939)，爱尔兰国宝级诗人、剧作家、散文家。叶芝一生创作不辍，其诗吸收浪漫主义、唯美主义、神秘主义、象征主义和玄学诗的精华，几经变革，最终熔炼出独特的风格。



中国北京市朝阳区慈云寺北里 208 号 远洋国际中心 F 座 100025

www.gzbgj.com