投建营一体化模式下对外承包工程企业发展战略

陈雨萍，王玉洁

（广西大学中国-东盟经济学院/经济学院/中国-东盟金融合作学院，南宁 530004）

摘要：探讨了中国对外承包工程企业向投建营一体化模式转型的必要性与实践路径。该模式通过整合投资、建设与运营环节，助力企业提升附加值、拓展盈利空间并增强可持续经营能力。基于纵向一体化与微笑曲线理论，分析该模式的特征与挑战，并结合老挝南欧江水电站、莫斯科—喀山高铁、肯尼亚蒙内铁路的案例，揭示其在政治、融资、运营等方面的风险。最后提出企业应加强全链条能力建设、优化风险管理，政府与金融机构也需提供政策与融资支持，共同推动中国企业在国际市场中实现转型升级。

关键词：投建营一体化；对外承包工程；转型升级

中图分类号：F752.68 **文献标志码**：A **文章编号**：1671－1807(2026)09－0236－08

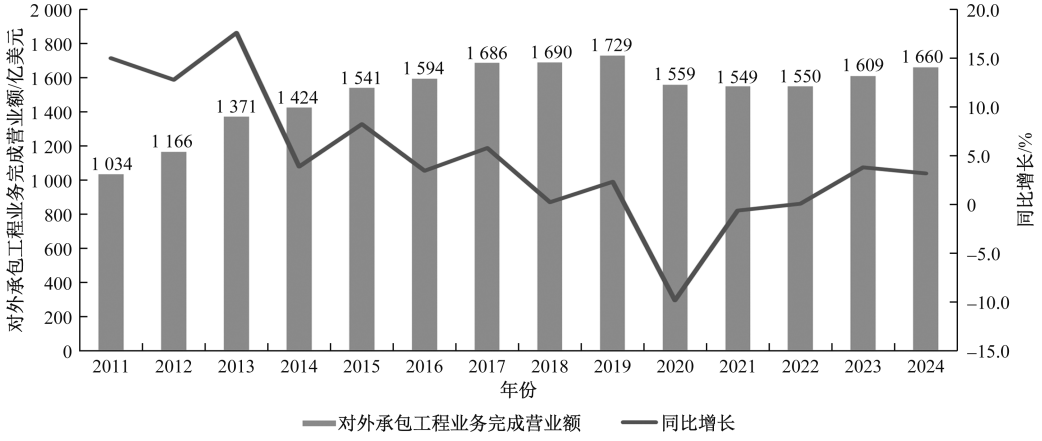
20世纪70年代起，中国企业在对外承包工程上进行了诸多积极探索，从起步阶段的劳务合作，到“走出去”、引入设计-采购-施工（engineering-procurement-construction，EPC）总承包模式，中国对外承包工程企业取得了卓越的发展成就，涵盖了基础设施、能源矿产、交通运输、农业、高科技产业和金融等行业，建成了如中巴经济走廊“两大”公路、中老铁路等标志性的产能合作项目。根据商务部最新数据，2024年，中国对外承包工程业务完成营业额11 819.9亿元，同比增长4.2%，新签合同额19 036.3亿元，增长2.1%[1]。2025年，中国有76家企业进入国际承包商250强企业排行榜，上榜企业数量居各国第1位。这些企业的活动覆盖了全球200多个国家，主要是亚洲、非洲以及中东地区。

如图1所示，2013年后中国对外承包工程市场规模增速明显放缓，进入个位数增长阶段[1]，预计未来市场规模将继续维持小幅增长趋势。受经济形势与国际政治格局的影响，中国对外承包工程企业面临着多方面的竞争压力，向产业链更完善、附加值更高的投建营一体化模式转型的需求更加迫切。国家政策一直在推动“投建营一体化”的实施。2013年“一带一路”倡议的提出，为对外合作模式创新提供了顶层战略框架。2015年国务院《关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》首次在国家文件中明确提出“建营一体化”，倡导模式转型。2016年七部委联合印发《关于开展中央企业境外建设项目“建营一体化”工作的通知》，专项部署央企率先实践。2019年商务部等19部门《关于促进对外承包工程高质量发展的指导意见》明确将“投建营一体化”定位为行业高质量发展的核心转型方向。2020年，党的十九届五中全会提出“构建互利共赢的产业链供应链合作体系”与“推动共建‘一带一路’高质量发展”，从更高层面为“投建营一体化”模式赋予了构建长期稳定、互利共赢合作关系的战略内涵。这意味着，面对海外复杂多变的经济政治环境、落后的基础设施条件和竞争激烈的运营环境，“走出去”的工程企业只有向投建营一体化模式积极转型，才能在竞争激烈的市场中获得长足发展。

学术界关于投建营一体化模式的研究主要是对实践的总结。“投建营一体化”是中国企业从计划经济到改革开放后的专业化分工、再到“一带一路”倡议下逐渐兴起的一种经营模式，是中国“走出去”企业针对海外市场特殊的商业环境，将项目的投资、规划设计、施工建设以及运营维护融为一体的商业模式，同一个企业主体既是投资方，也是承建商或运营商。这种模式的市场化程度和对外资开放程度较高，同时中国已具备较为丰富的建设和投资运营经验的电力、港口、高速公路、电信等基础设施互联互通领域，石油、天然气、矿产等能源资源领域和钢厂、水泥厂等国际产能合作领域较为常见。一般认为，包括垃圾处理、污水处理、收费公

收稿日期：2025-12-18

作者简介：陈雨萍（2000—），女，甘肃平凉人，硕士研究生，研究方向为国际产能投资；通信作者王玉洁（1986—），女，河南濮阳人，博士，副教授，研究方向为国际物流、运输经济、国际产能投资。



数据来源:商务部

图 1　2011—2024 年中国对外承包工程完成营业额及增速

路、电站等一般由政府支持的基础设施项目,或者有类似照付不议(Take or Pay)性质的协议作为保障的项目建成后能够产生较为稳定的经济效益,投资回报有一定保障,适用投建营一体化模式。具体来说,有企业同时参与产业链上游和下游的"上下游一体化"模式(如石油行业),也有建设主体既是甲方也是乙方的"甲乙方一体化"模式(如电力工程承包建设)[2]。从理论上来看,投建营一体化属于产业纵向一体化的范畴,Coase[3]在交易成本理论中强调,市场中各方的最终决策将根据生产成本和交易成本最小化形成[3],这解释了工程企业从起步探索期的施工分包,到 EPC、政府与社会资本合作(public-private partnership,PPP)等承包模式,最终到转型升级期的投建营一体化模式持续转变的内在原因。也就是说,以利润最大化或成本最小化为目标的企业会持续向交易成本更低的纵向一体化形式转变,在对外承包工程领域也是如此。除了交易成本这一因素,承包模式不断转型升级的过程,实际上也是工程企业试图将产业链向利润更高的微笑曲线两端延伸的过程。因此,投建营一体化模式是工程企业转型的必然。目前的研究对投建营一体化模式本身的理论、影响因素、企业发展路径等缺少系统分析和理论研究。因此,进一步研究投建营一体化模式,对于中国承包企业"走出去"参与国际高端市场竞争可以提供更多的理论依据与实践参考。现对投建营一体化模式展开理论分析与特征描述,并通过对比工程企业实施投建营一体化模式的成功与问题案例,找出对外承包工程企业转型过程的核心问题,提出中国承包企业在海外开展投建营一体化业务过程中的发展战略。这不仅从理论上充实了投建营一体化模式的研究,也对各市场主体的具体实践具有一定的借鉴意义。

1　投建营一体化模式的理论基础与特征分析

1.1　理论基础

1.1.1　纵向一体化理论

Porter[4]最早给出纵向一体化的定义,即企业通过有效整合生产、分销等经济过程拓宽和延伸产业链。纵向一体化又称垂直整合,能够体现产业链上、下游产业之间的纵向关系,狭义的纵向一体化是兼并重组为一个新企业,广义的纵向一体化还包括参股、控股等资本运作形式。总的来说,纵向一体化是指同一产业链上的企业通过兼并重组、股权置换、资本注入等形式,沿产业链上下游拓展现有业务,使市场外部交易内部化的战略行为本质上是一种产权关系,是对企业剩余控制权的索取,并且能够显著提高效率,降低签订、监督以及执行契约的交易成本。纵向一体化可以分为前向一体化和后向一体化。前向一体化可以理解为上游控制下游,也就是拓宽业务至产品加工与销售,如建筑企业将业务拓展到销售运营领域;后向一体化可以理解为下游控制上游,也就是拓宽业务范围至原料生产与供应,如建筑企业将业务拓展到设计、研发和咨询等领域。不论是前向一体化还是后向一体化,纵向一体化都能够降低企业成本,提高其运营能力,这一策略以内部扩张的方式实现企业核心竞争力的提升,达成更高效的价值链管理和更紧密的业务协同[5]。对于工程企业而言,从施工分包、劳务合作,到建设-运营-移交(build-operate-transfer,BOT)、PPP 以及真正的投建营一体化,是实施纵向

一体化的过程，在此过程中企业在控制交易成本的前提下拓宽业务范围，不再局限于工程建设，越来越多地投入到项目开发、投融资及运营环节，进而实现收益增长与业务长期稳定发展[6]。

1.1.2　微笑曲线理论

微笑曲线理论是大量实践反映出的价值链的一个显著特征。施振荣和林文玲[7]在总结宏碁集团转型升级的过程中首次提出“微笑曲线”这一概念，其形象地表现了企业生产的各个环节附加值的分布情况(图 2)，曲线的左右两端分别代表研发设计与销售运营，属于高附加值环节，中间部分则代表附加值较低的生产加工环节。微笑曲线形象地阐释了企业长期发展的要义是必须抓住两端的高附加值环节，不断开拓创新以创造更多利润，而不只停留在简单的生产制造环节上[8]。Henderson[9]对亚太产业链的研究从全球产业链中也提炼出了微笑曲线理论。对于建筑工程行业来说，微笑曲线理论同样适用，设计与运营环节处在微笑曲线两端，利润更高，建设环节处在价值链中游位置，利润相对较低。目前的发展趋势显示，国外工程承包商更倾向于带有投资和运营服务的项目，这是由于前端的设计(包括投融资)以及后端的运营服务环节的利润逐步上升，而中端的施工承包业务利润逐渐下降[10]。国内工程承包商此前大多进行的是单纯的施工业务，利润较低，同时，东道国的各种政策环境变化带来一系列发展困境，企业面临着向利润更高的投建营一体化模式转型的迫切需求。

1.2　特征分析

20 世纪 70 年代以来，对外承包工程企业一直在探索不同的承包模式。根据时期、核心角色、承包模式三重结构，可将转型升级过程划分为起步探索期、稳定成长期、高速增长期、转型升级期 4 个阶段，见表 1。

起步探索期，工程企业主要业务是提供较为单一的工程建设服务，如援助建设和少量的自筹资金发展项目，核心是施工管理与成本控制，企业的角色就是单一的工程承包商，承包模式主要有施工分包、施工总承包、劳务合作，开展对外承包业务及劳务输出业务的中国企业数量较少。随着改革开放的不断深入，工程企业的业务逐渐增加，业务区域向南亚、东南亚、美洲、非洲、西欧等地区不断扩展，承揽包括住房、路桥、糖厂、化肥厂的项目，市场和对外承包经营规模逐渐扩大。

稳定成长期的主流承包模式是 EPC、DB(设计-招标)、EPIC(设计-采购-安装-施工)等工程总承包模式，对外承包工程企业提供“交钥匙”的工程产

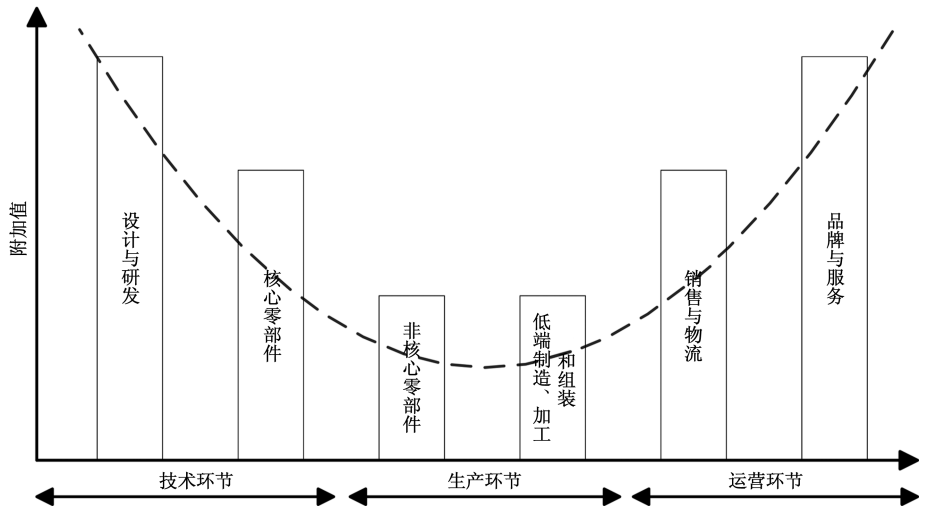


图 2　微笑曲线示意图

表 1　中国对外承包工程企业转型阶段

转型阶段	时期	企业角色	承包模式
起步探索期	20 世纪 70 年代末至 90 年代初	工程承包商	施工分包、施工总承包、劳务合作
稳定成长期	90 年代中后期至 21 世纪 00 年代初	总承包商	EPC、DB、EPIC 等工程总承包模式
高速增长期	21 世纪 00 年代至 10 年代中期	投融资驱动者	EPC＋F、BOT、BT、PPP
转型升级期	10 年代后期至今	全生命周期运营商	EPC＋F＋O&M、BOT、BOO、TOT、投建营一体化

注：DB 为设计—招标；EPIC 为设计-采购-安装-施工；EPC＋F 为加入融资的设计-采购-施工；BOT 为建设-经营-移交；BT 为建设-移交；PPP 为政府与社会资本合作；EPC＋F＋O&M 为增加融资、运营和管理的设计-采购-施工模式；BOO 为建设-拥有-运营；TOT 为移交-经营-移交。

品,承担更多技术和管理风险,核心向设计优化、采购整合、一体化项目管理转移。

高速增长期,对外承包工程企业的承包模式开始走向规范化,EPC+F、BOT、BT、PPP 等模式成为主流,融资能力、财务模型构建与投资风险评估是企业核心关注的方面,企业从挣工程钱转向挣投资和金融的钱。但 EPC 模式的局限性也逐渐显现,固定总价模式固化了利润,承包商难以分享运营期收益,尤其是 2014 年起 PPP 模式快速发展之后出现的一些负面事件使业内发觉像 PPP 这样的模式本质上是寻找化解投资风险的新方式,而不是切实地从项目运营出发培养企业的投资、运营能力,主动进行风险管理和运营,这暴露出中国对外承包工程企业发展中的短板,工程企业提升投融资与运营能力、成为全生命周期运营商的需求逐步显现出来。

转型升级期,政策的助力隐含了实践的新要求与新机遇,工程企业在基础设施建设、设计咨询、装备制造等方面竞争优势日益显著,在交通工程、电力工程、房屋建筑等合作领域受到国际社会的广泛认可,国际竞争力不断加强,而随着外界对共建"一带一路"国家债务负担的担忧愈发明显,依靠东道国政府主权信用支持的 EPC+F 模式难以为继,企业开始积极开展投资类业务,探索投建营一体化模式,承包工程的产业链不断延伸,拓宽高端市场和高附加值项目取得一定成效。对外承包工程企业的关注重心从量的增长转变为质的提升,企业由规模扩张拉动逐渐向质量效益驱动转变,追求长期运营、维护管理与市场开发的核心能力,同时与东道国长期绑定,共享项目运营收益,实现可持续发展。主要的承包模式有 EPC+F+O&M(工程总承包、投融资、运营维护的结合)、BOT、BOO(建设-拥有-运营)、TOT(移交-经营-移交),并继续向真正的"投建营一体化"转型。

以上转型过程中,中国对外承包工程企业从被动承揽项目,到主动策划、孵化、投资并运营项目,逐渐成长为项目的深度参与者与全生命周期运营商。

与此同时,投建营一体化模式实践也面临着风险挑战,主要有以下几类:①企业自身能力有限,在设计咨询、绿色建筑、项目管理等方面服务能力仍然较弱,造成全产业链布局不均衡,使企业能力不足以转到投资运营,或后期运营维护能力不足隐性吞噬对外承包工程收益,此外社会责任承担观念的落后影响可持续经营能力;②项目融资困难,目前在有些债务负担重的国家进行无追索的项目融资很难实现,能实现有限追索的项目融资已是难得,同时海外项目获得来自政策性银行的贷款越来越困难;③东道国的态度、管制和要求给投建营一体化模式增加了难度,这体现在其他国家和地区对外资控制本国重大基础设施持谨慎和保守态度、东道国反垄断管制、东道国不断提升对企业经营透明度的要求、东道国要求的本土化经营目标与投建营一体化模式存在利益冲突;④经营模式存在的关联关系增加了风险;⑤配套机构转型欠缺,其中包括金融机构的转型,因为企业"走出去"与金融机构共担风险是合理的[11]。此外,中国的投资管理体制也需要转型,目前的投建营一体化管理缺乏统一协调,整个转型应该是配套的[12]。

2 对外承包工程企业实施投建营一体化模式的典型案例分析

2.1 成功案例分析——老挝南欧江流域梯级水电站

老挝南欧江流域梯级水电站项目(以下简称南欧江水电站项目)作为中国电力建设集团在海外首个全流域整体规划和以 BOT 方式投资开发的水电项目,是投建营一体化模式的典型实践。

南欧江位于老挝北部,是湄公河左岸在老挝境内的最大支流,河道全长 475 km,流域面积 2.56 万 km^2。项目采用"一库七级"分两期开发方案,总装机容量达 127.2 万 kW,中国电建作为总承包商以 BOT 模式推进,负责从投融资、勘察设计、工程建设到长期运营维护的全链条业务,通过多元化资金渠道保障项目建设的可持续性,总投资约 27.33 亿美元。项目的一期工程(二、五、六级电站)于 2012 年 10 月开工,2017 年 1 月进入商业运营,二期工程(一、三、四、七级电站)于 2016 年 4 月启动,2021 年全面竣工。建设中创新性地采用了全周期环保管理和移民生计协同规划,减少了耕地淹没,体现了投建营一体化模式在资源整合与风险管控方面的优势。运营阶段,项目以电站为主、集控为辅,依托全流域 70 个遥测站组成数据网络,精准预判雨情、水情,同时与 21 台机组进行优化调度。截至 2025 年 10 月,电站累计上网电量突破 200 亿 kW·h,占老挝电网调度装机容量的 26%,年均发电量达全国用电量的 1/4,成为老挝北部电网的核心骨干电源。

南欧江水电站项目生动体现投建营一体化模式对于协同提升经济、社会与生态效益的显著优势。在经济上,水电站保障老挝 12%的电力供应,

还通过电力出口创汇，推动老挝实现“东南亚蓄电池”的战略目标。项目在建设与运营期间拉动了当地产业链发展，为老挝政府贡献了稳定税收。在社会层面，项目通过28个移民新村的建设，安置超2 300户、12 600人，并配套了教育、医疗与生计培训项目，推动当地社区从传统农耕向现代产业的转型。同时，项目积极探索治理属地化、经营属地化、资源属地化，通过人才培养与技术转移，提升了本土员工的运维能力。截至2025年，项目已实现全面自主运维，为老挝储备了大量水电领域专业人才。此外，项目通过《生物多样性补偿计划》等专项方案，进行植被修复、珍稀动植物保护，最大限度降低对流域生态环境的干扰，发挥了调节旱涝、提高农田灌溉效率、减少水土流失等综合功能，是澜沧江—湄公河区域绿色能源开发的典范。

2.2 问题案例分析——莫斯科至喀山高铁、肯尼亚蒙内铁路

莫斯科至喀山高铁项目（以下简称莫喀高铁项目）曾是中俄基础设施合作的标志性项目，其规划全长770 km，旨在将两地通行时间从11.5 h大幅缩短至3.5 h，总投资额预估达1.7万亿卢布。2014年，中俄两国政府将该项目纳入共同规划，2016年成立联合教研中心，进入实质性技术合作阶段。中国企业计划提供从融资、技术装备到运营支持的全链条方案，形成了投建营一体化模式的项目计划。然而，俄方最终单方面宣布取消合作并决定自主攻关高铁技术。该项目在投融资阶段的流产揭示了中国对外承包工程在推行投建营一体化模式时面临诸多问题：①东道国政策环境与融资结构是对外承包工程前期的核心关注点。俄方的决策转向体现出其对战略基础设施领域技术依赖的警惕，以及追求供应链自主的意图。投建营一体化要求长期稳定的政策环境，而俄方内部对于项目存在严重分歧，政策环境难以长期稳定，最终导致合作失败。②项目经济可行性与融资结构存在缺陷。预算从1万亿卢布攀升至1.7万亿卢布，投资回收期长达36.5年，引发俄方对财政负担和运营亏损的担忧。俄方提出的分段建设和特许经营方案未能有效吸引私人资本，客流量预测也受到质疑，项目全周期经济可行性不足。③运营环节存在技术主导权的争议。尽管中方具备高寒铁路运营经验，俄方仍质疑中国高铁技术在高寒地区的适用性，并因技术主导权之争而保留运营控制权，阻碍了投建营一体化模式在运营环节优势的发挥。莫喀高铁项目清晰地揭示了投建营一体化模式在复杂的国际合作中，可能遭遇东道国政治干预、经济可行性评估以及技术信任不足等多方面的问题。

投建营一体化实施的困境多集中于运营环节，肯尼亚蒙巴萨至内罗毕铁路（以下简称蒙内铁路）是一个典型案例。该项目连接东非第一大港蒙巴萨与肯尼亚首都内罗毕，全长472 km，总投资约38亿美元，全线采用中国技术标准、装备与管理，于2017年5月31日正式建成通车。运营至今，累计发送旅客超1 500万人次、货物超4 000万t，将两地通行时间从超10 h缩短至约5 h，对肯尼亚GDP贡献超过2%，极大地改善了当地的交通效率，促进了区域经贸往来。然而，从中国对外承包工程企业推行投建营一体化视角看，该项目运营权具有期限性，中方企业无法实现完整投建营一体化的闭环。尽管客货运量持续增长，2023年客、货运收入增长率分别为11.7%与7.3%，但相对于巨额总投资，运营收入难以覆盖贷款本息，显著的项目社会效益未能转化为中方企业的直接财务回报。中方运营维护权限为“5+5”年，期满移交肯方，不具备长期股权投资的属性，中方无法通过运营持续获利以回收投资。运营期间，肯方对运营权本土化的坚持限制了中国对外承包工程企业通过运营优化实现资本回收。实际上，这个项目由于建营分离和短周期运营、缺乏长期运营权与合理投资回收机制，没有达成真正意义上的投建营一体化，企业难以实现从工程承包商向全生命周期运营商转型升级。

2.3 比较与结论

南欧江水电站项目体现出投建营一体化模式的优势。中国电建在投融资、建设、运营阶段，既控制了资金成本，又保障了项目的财务可持续性。而莫喀高铁项目、蒙内铁路这两个案例分别从投建营一体化的投融资环节和运营环节揭示了目前中国对外承包工程企业向投建营一体化模式转型的挑战，案例的梳理与比较整理见表2。

在投建营一体化的投融资阶段，东道国的政治基础与战略互信具有重要意义。南欧江水电站项目的成功离不开老挝政府将水电开发确立为国家战略，并对中国对外承包工程企业的全链条能力给予高度信任与授权，这种相对稳定、单一的政策环境为项目的长期规划与执行奠定了基础。莫喀高铁项目失败的根本原因在于东道国对战略基础设施的自主性抱有极高警惕，内部政治分歧导致政策环境不稳定，最终因对技术依赖的担忧和对运营

表 2　投建营一体化模式的案例对比

比较项	老挝南欧江水电站	莫斯科至喀山高铁	肯尼亚蒙内铁路
东道国类型	小国(政策稳定)	大国(地缘政治复杂)	发展中国家(债务依赖型)
全生命周期阶段	投建营全周期闭环	投融资阶段夭折	建营分离
承包模式	BOT、投建营一体化	PPP/BOT 未落实	EPC
前期投入	27.33 亿美元	预计 1.7 万亿卢布	38 亿美元
运营期成本效益	累计上网电量超 200 亿 kW·h,现金流稳定	未进入运营期	收入难抵本息
投资回收机制	长期特许经营权及电费结算	缺乏私人资本,财政负担重	5+5 年运维合同,无股权回收
全生命周期分析	高效	失效	低效
项目风险	售电合同与偿付	政治与制度风险	债务与运营风险
战略启示	投建营一体化模式典型	强化政治与金融风险预判	强化运营环节可持续性评估

主导权的争夺而使项目合作失败。在长期运营能力方面,南欧江水电站项目通过电力销售形成了可持续的现金流,确保了投资回收。而莫喀高铁项目因预算飙升、投资回收期过长、客流量预测存疑等因素,在项目投融资阶段就存在经济可行性不足的问题。蒙内铁路虽然在客货运量上表现良好,但短周期运营托管阻止了中方企业通过长期运营收入来回收投资本息,使“投资-建设-运营”的闭环无法完成,从而也没有实现真正的投建营一体化模式。

综上,从全生命周期的角度分析的启示是,投建营一体化模式的核心在于通过前期高精度的设计与合理的融资结构降低后期的运维成本与财务风险。南欧江水电站项目的全生命周期效益得益于设计阶段的全流域调度优化使运营期的边际成本降低,最终实现投资回收;莫喀高铁在前期投资阶段的全生命周期预算过高使得投资回收期拉长,降低了经济可行性;蒙内铁路尽管建设高效,但建营分离导致运营端增值服务无法抵消建设与融资成本,未能形成全生命周期财务闭环。因此,企业应基于全生命周期的成本效益评估项目,不仅关注建设阶段的产值,更需长远考虑运营阶段的稳定现金流。通过对项目全生命周期内各利益关联方的风险收益对冲分析,从源头上规避类似蒙内铁路项目的营运脱节风险以及莫喀高铁的成本失控风险。投建营一体化模式是中国对外承包工程企业转型升级的必然方向,但如何向该模式转型则需要根据东道国政策环境、风险情况等制定针对性的发展战略。企业必须具备精准的项目甄别能力、完善的风险管控体系,以及深耕当地的企业社会责任。未来实践中,中国对外承包工程企业应更加审慎地选择项目,在推动东道国经济社会发展与保障自身合理投资回报之间找到最佳平衡点,才能更好地推动向投建营一体化模式转型。

3　对外承包工程企业发展战略与研究启示

基于前文对投建营一体化模式的理论分析、特征总结及典型案例比较,为中国对外承包工程企业更好向投建营一体化模式转型提供了系统思路和战略方案。

3.1　发展战略

企业应结合自身优势与东道国风险特征,实施差异化、分层级的市场进入策略。对于政治环境相对稳定、与中国经贸关系密切、基础设施需求迫切且政策支持明确的国家(如老挝、柬埔寨、巴基斯坦等),可作为优先推进投建营一体化模式的重点区域,聚焦能源电力、交通枢纽、产业园区等具有长期现金流回报的领域。对于地缘政治复杂、市场机制尚不完善但战略意义重大的国家(如部分中亚、东欧国家),应采取审慎进入的策略,优先选择与当地政府或国际机构合作,以参股、联合体等方式参与项目,分散风险。对于发达国家市场,则聚焦于技术输出与专业运营服务,以技术合作、管理输出等方式参与项目运营环节,逐步积累经验。

企业需系统构建投建营一体化的全链条核心能力。在投融资环节,应加强项目前期策划、财务建模、风险评估及多元化融资方案设计能力,积极拓展与国际多边金融机构、东道国本地银行及国际资本的合作,探索使用项目收益债、资产证券化等金融工具。在建设环节,应注重绿色、数字化建造技术的应用,提升项目全生命周期的成本控制与质量管理水平。在运营环节,亟须补齐运营维护、资产管理、客户服务等短板,可通过设立专业运营公司、与国际知名运营商战略合作、并购具备运营经验的企业等方式,快速构建运营能力。同时,推动投融资、设计、建造、运营等业务板块的协同整合,建立内部信息共享与决策协调机制,实现资源优化配置与整体效益最大化。

此外，构建贯穿项目全生命周期的风险管理体系是向投建营一体化模式转型升级成功的关键。在项目前期，进行深入的政治、法律、市场及社会环境尽职调查，运用量化模型科学评估项目经济可行性，审慎设计投资回收方案。针对东道国政治风险，积极利用政策性保险工具，并探索购买国际商业保险。在运营过程中，应建立动态的风险监控预警机制，密切跟踪东道国政策法规变化、市场供需波动及汇率利率变动。特别要强化合规经营意识，严格遵守东道国在劳工、环保、税收、反腐败等方面的法律法规，主动披露项目信息，积极履行社会责任，通过本地化采购、雇佣和培训，构建与当地社区和利益相关方的和谐关系，降低非商业性风险。

3.2 研究启示

投建营一体化模式是中国对外承包工程企业转型升级的必然方向，除了企业自身的积极转型，政府、金融机构也应积极完善相应体系政策与融资支持。进一步完善促进投建营一体化模式发展的政策体系，明确鼓励发展的重点国别和领域清单，简化境外投资核准备案流程，这些举措可以显著提升对外承包工程企业的效率。强化外交与风险保障也是对外承包过程中重要的环节。通过双边、多边合作机制，推动与更多国家签署投资保护协定、避免双重征税协定，为中国企业争取公平待遇。同时扩大海外投资保险的覆盖范围和承保能力，为企业在高风险地区的项目提供政治风险保障。可以通过搭建公共服务平台帮助提升对外承包工程企业在投资、建设、运营各环节的综合能力，整合政府、行业协会、智库资源，建立投建营一体化项目信息库、风险数据库和专家智库，为企业提供国别咨询、法律顾问、争端解决等一站式服务。金融机构方面，政策性银行和开发性金融机构应继续发挥主力军作用，提供中长期优惠贷款。商业银行可以突破传统信贷模式，大力发展项目融资、资产证券化、融资租赁等结构化融资工具，满足项目不同阶段的资金需求。推动“投贷联动”，鼓励金融机构以“股权投资＋信贷投放”相结合的方式参与项目，与企业共担风险、共享收益。同时，为减少和避免关联交易等风险，金融机构应不断提升国际化服务能力。中资金融机构应加快全球网络布局，深化与东道国本地金融机构、国际金融中心的合作，为企业提供更加便捷、低成本的跨境资金管理和汇率风险管理服务。在本文中阐述了投建营一体化模式的理论基础和特征，以及对外承包工程企业面临的相关风险，未来可以在风险应对层面进行更加深入的探究，如研究对外工程承包企业与金融机构的协调，以促进投建营一体化模式的实现。

总体而言，投建营一体化模式是中国对外承包工程企业实现高质量发展的必由之路，也是一项复杂的系统性转型升级过程。这要求企业不仅要有强大的工程实施能力，更要有前瞻性的战略眼光、精准的风险判断、创新的商业模式和深耕当地的软实力。面对未来的机遇与挑战，中国企业唯有主动求变，沿着科学的战略路径，在政府与金融机构的协同支持下稳健前行，才能实现全面向投建营一体化模式转型的目标，推动对外承包工程企业成为综合实力更强的全生命周期运营商。

参考文献

[1] 中华人民共和国商务部. 2024年我对共建“一带一路”国家投资合作情况[EB/OL]. (2025-01-26)[2026-01-26]. https://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydyl/tjsj/202501/20250103562597.shtml.

[2] 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(10)：32-41.

[3] COASE R H. The problem of social cost[J]. The Journal of Law & Economics，1960，3：1-44.

[4] PORTER M E. Competitive strategy：techniques for analyzing industries and competitors：with a new introduction[M]. 1st Free Press ed. New York：Free Press，1998.

[5] 冯硕. A公司国际工程承包业务纵向一体化发展战略研究[D]. 北京：北京交通大学，2024.

[6] 杨骐蔓. 我国工程承包企业境外“投建营一体化”模式实践及效果研究：以中国电建为例[D]. 南京：南京农业大学，2025.

[7] 施振荣，林文玲. 再造宏碁：开创，成长与挑战[M]. 北京：中信出版社，2005.

[8] 杨鹏，张润强，李春艳. 全球价值链理论与中国制造业转型升级：基于微笑曲线趋平的视角[J]. 科技管理研究，2020，40(13)：189-195.

[9] HENDERSON J. Danger and opportunity in the Asia-Pacific[M]. London：Routledge，1998：1-20.

[10] 杨孝安. 中国承包企业境外投建营一体化项目关键影响因素研究[D]. 北京：北京交通大学，2020.

[11] WENJING R，HANXIONG X，XINXIN F. Exploration and thinking on the integrated model of overseas investment，construction and operation of Chinese electric power enterprises[J]. IOP Conference Series：Earth and Environmental Science，2021，829(1)：012006.

[12] 宁华中，王明华. 中国企业对外承包工程项目面临的风险与应对措施[J]. 中国市场，2024(20)：90-93.

Development Strategy of Foreign Contracting Enterprises under Investment-construction-operation Integration Model

CHEN Yuping, WANG Yujie

(China-ASEAN School of Economics/School of Economics/China-ASEAN School of Financial Cooperation, Guangxi University, Nanning 530004, China)

Abstract: The necessity and practical pathways for Chinese overseas contracting enterprises to transition toward an integrated investment-construction-operation model were explored. By consolidating investment, construction, and operational phases, enterprises are empowered to enhance value-added services, expand profit margins, and strengthen sustainable operational capabilities. Drawing on vertical integration and the Smile Curve theory, the characteristics and challenges of this model were analyzed. Through case studies of the Nam Ou Hydropower Project in Laos, the Moscow-Kazan High-speed Railway, and the Mombasa-Nairobi Railway in Kenya, associated risks were revealed in political, financing, and operational dimensions. Finally, it is proposed that enterprises should strengthen full-chain capability building and optimize risk management, governments and financial institutions must also provide policy and financing support to jointly propel Chinese enterprises toward transformation and upgrading in international markets.

Keywords: investment, construction, and operation integration; overseas contracting projects; transformation and upgrading