

37天，3万多公里，
穿越吉尔吉斯斯坦、巴基斯坦、卡塔尔、斯里兰卡和马来西亚，
实地考察41个大型工程，面对面采访75位亲历者……

GRAND STRATEGY

Inside The Belt And Road

大战略

“一带一路”五国探访

赵忆宁 著

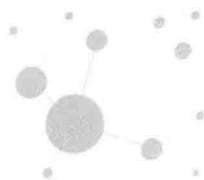
互联互通 相互依存
合作共赢 共同发展

带您走进访谈现场，聆听“一带一路”上的传奇故事

浙江人民出版社

GRAND STRATEGY

Inside The Belt And Road



大战略

“一带一路”五国探访

赵忆宁 著

 浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

大战略：“一带一路”五国探访 / 赵忆宁著. —杭州：浙江人民出版社，2015.12

ISBN 978-7-213-06981-9

I. ①大… II. ①赵… III. ①国际承包工程—工程施工—中国 IV. ①F752.68

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第290081号

书 名

大战略：“一带一路”五国探访

作 者

赵忆宁 著

出版发行

浙江人民出版社

杭州市体育场路347号

市场部电话：(0571)85061682 85176516

责任编辑

王 芸

责任校对

朱志萍 戴文英

封面设计

王 芸

电脑制版

杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷

浙江新华数码印务有限公司

开 本

710毫米×1000毫米 1/16

印 张

17.75

字 数

24万

插 页

2

版 次

2015年12月第1版·第1次印刷

书 号

ISBN 978-7-213-06981-9

定 价

40.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

开篇的话

我于2015年3月3日至4月8日沿着陆上丝绸之路与海上丝绸之路进行了为期37天的实地调研,一共访问了5个国家,包括吉尔吉斯斯坦、巴基斯坦、卡塔尔、斯里兰卡和马来西亚,飞行与陆路行程3万多公里。

按照世界银行的专业划分(2012),这5个国家处于不同的发展阶段,



中国版战略载体:“一带一路”示意图

五国主要经济社会发展指标（2012年）

吉尔吉斯斯坦	• 人口：600万人 • 人均国民总收入：990美元	国民总收入：55亿美元 HDI：0.622
巴基斯坦	• 人口：17900万人 • 人均国民总收入：1260美元	国民总收入：1154亿美元 HDI：0.515
卡塔尔	• 人口：205万人 • 人均国民总收入：78720美元	国民总收入：1504亿美元 HDI：0.834
斯里兰卡	• 人口：2000万人 • 人均国民总收入：2920美元	国民总收入：593亿美元 HDI：0.715
马来西亚	• 人口：2900万人 • 人均国民总收入：9800美元	国民总收入：2864亿美元 HDI：0.769

五国主要经济社会发展指标

其中吉尔吉斯斯坦、巴基斯坦、斯里兰卡属于下中等收入国家，人均收入分别为990美元、1260美元与2920美元；马来西亚以9800美元的人均收入处于上中等收入国家，而卡塔尔人均收入高达7.87万美元，是世界人均收入

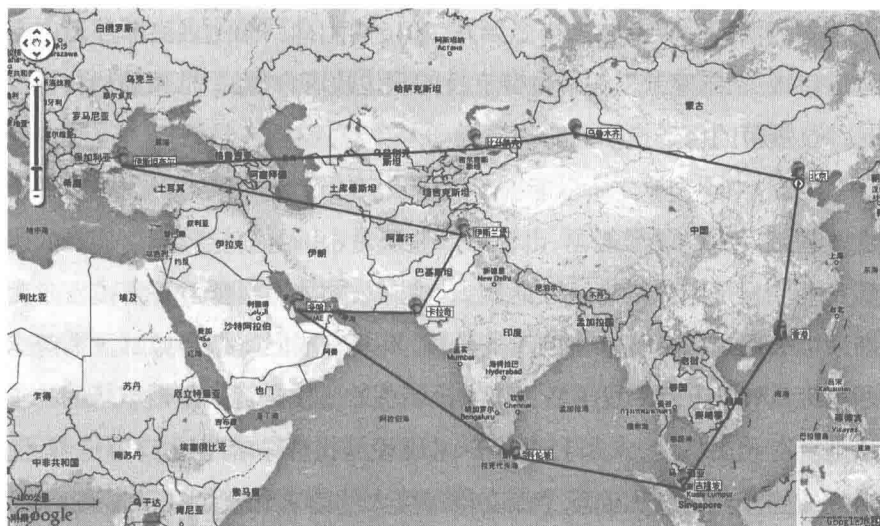
第一的国家。

处于不同发展阶段的这5个国家是否都有基础设施建设的需求呢？答案是肯定的：为迎接2022年的卡塔尔世界杯，这个国土面积只有11万平方千米的小国，目前是世界上名副其实的最大工地，全球各地的承包商纷纷登陆于此分享建筑市场的盛宴；而雄心勃勃的马来西亚为实现2020年进入高收入国家行列的目标，正处于加快基础建设的高峰期，地铁、城轨、高铁都在热火朝天地进行之中；巴基斯坦欲借“中巴经济走廊”的东风，实现自英属殖民地、建立资本主义议会制国家以来从没有完成过的国家基础设施建设。吉尔吉斯斯坦先后遭受到巨大社会的震荡、工业基础被私有化彻底洗劫与摧毁，目前重建工业体系以及实现国家能源独立、快速建设交通基础设施成为国家的三大目标。而刚刚经过政权更替的斯里兰卡，不仅废弃了前任总统的《马欣达愿景》，还中止了包括高速公路以及房地产开发等诸多项目，正在为民主选举与大国地缘政治的博弈付出成本。结论很清晰，实现基础设施的互联互通，世界各地都有我们发展的

空间。

在“一带一路”的5个沿线国家,我分别调研考察了中国公司在这些国家已经完成和正在建设的基础设施工程41个,它们覆盖了大多数工程设施类型,既有公路、铁路、城市轨道交通、高速铁路,也有港口、飞机场、输油管线,还有高压输电网、变电站、发电厂、城市给排水工程、电信运营商与终端产品供应商,以及中国在海外的房地产投资与开发项目。这些项目的实施企业既包括大型国有企业——中国交通建设总公司(下属中国港湾公司、中国路桥公司)、中国移动公司,也有华为公司以及特变电工公司等民营企业。这些已经或者正在实现“一带一路”沿线基础设施的互联互通工程,是习近平主席做出这一重要战略决策的基础之一。

我面对面地采访了75个人,他们中既有为实现“一带一路”互联互通而努力奋斗的中国建设者,也有所在国家工程项目的发包建设方,还有这



作者的探访路线

5个国家的政府部门官员以及学者。当与这三类人群进行了一次次心与心的碰撞后,展现出一幅超越41个物质工程的场景,这幅图画浓烈的色彩跃然纸上,由中国企业强劲的国际竞争力、拥有世界领先的技术、认同中国创新的“共赢主义”等所构成。

首先是采访了中国工程项目的实施者,包括上述公司在海外的区域公司办事处总经理、项目经理、总工程师等。除了获取项目中标、资金来源以及工程施工的信息外,还得到了只有深入调研才能获得的重要信息:

第一,中国企业在国际市场拥有非凡的竞争力。调研的41项工程中,占75%以上的工程是通过国际招标获得的项目,诸如世界银行、亚洲开发银行以及所在国家政府投资的“现汇项目”。特别是在基础设施建设领域,中国交通建设总公司下属的中国港湾与中国路桥,凭借40多年积累的海外工程经验与全球设立的70多家分支机构,2014年实现海外承包工程收入131.62亿美元,名列《工程新闻记录》(*Engineering New-Record*)全球承包商国际营业收入排名第九,2015年上升到第七名。即便是中国进出口银行、国家开发银行融资支持的双边政府合作的“框架项目”,也都是经过规范的市场投招标的。

第二,中国企业之所以能够在这些国家的市场竞争中屡屡获胜,缘于这些基础设施建设与能源、电信等产业都是中国具有全球竞争优势的优质产业。正是因为具有过硬的实力,中国公司才有可能几乎承揽吉尔吉斯斯坦公路建设90%以上的市场份额,以及完成巴基斯坦第二大港口卡西姆港80%以上的工程项目。事实证明优胜劣汰是竞争激烈市场的不二法则。有预测认为,未来15年全球基础设施投资需求将达57万亿美元,当优质的产业与强大的现金流支撑与巨大的需求和资金缺口相遇时,必将给中国企业带来实现自我跨越的机遇。

第三,中国企业不仅获得经济利益的短期回报,而且获得了打开市场的长期战略的回报。据对考察的41个项目的大致估算,约有一半的项目利润率可能会高于中国企业的平均利润率,约有1/4的项目获得“令人满意”的利润率,但也有一些正在进行中的项目在中标的时候就已知定局——既不亏也不赚,拿项目是为了进入市场获取未来的机会,事实上他们正在赌,而且绝大多数已经赌赢了。中国港湾承接了马来西亚吉隆坡安邦城轨项目,此项目在控制成本的基础上平进平出,但他们的目标并不在此一城一池,进入市场是为了获得信誉,为竞争即将修建的马新高铁作铺垫;马来西亚吉隆坡的一个8000万美元的城市下水道顶管工程,在工程刚刚进行到一半的时候,另一个10亿美元的项目正在向他们招手。而目前亏损的项目只有两个,其中一个项目是着眼于移动通信运营市场的战略性进入。除了企业获得财务回报外,正是通过这一个个完成的工程,企业事实上正在扮演输出国家影响力的主体,他们对参与建设国家的影响力远远超出人们的想象。

其次是采访了承包项目的甲方,以项目资本的来源属性划分,包括政府主管部门以及私人部门,直接从他们那里获取项目业主对中国公司完成项目的评价。有三个场景令我十分难忘:

第一,在卡塔尔通用电力与自来水公司工程部经理的办公室,在问到为何最后选择中国港湾承接超大型水库输水管线项目时,这位经理先是一脸严肃地说,这是经过全球招标的结果。但是他微笑了一下后又说,我非常相信中国港湾,你知道吗,选择他们是在我们看到他们业绩之后的决定,所以我们没有任何理由不信任他们。他所说的“业绩”,是中国港湾在当地已经完成的世界最大港口多哈新港项目,合同额近9亿美元。这个项目在施工高峰期有1200台大型设备与3500人同时作业。在卡塔尔所

到之处,都可以见到一个口号: **We deserved the best**(我们值得拥有最好的)。中国企业领先的施工技术水准与强大的设备能力,让人均收入最高的国家业主折服。中国企业正是凭借输出最具竞争优势的产业,所完成的每一项工程才能如同一台台播种机,不仅收获了果实与信任,更是种下了未来希望的种子。

第二,在马来西亚首都吉隆坡中国港湾项目经理部,我与马来西亚捷运公司安邦城铁项目咨工 **Peter** 共进午餐。在海外施工项目中,咨工握有很大的权力,对项目的要求近乎苛刻,一般承包方很难与其有融洽的关系。闲谈中我替中国港湾抱怨这个项目可能不挣钱的时候, **Peter** 一脸诚恳地对我说,这个项目合同额比较小,我们已接 **LRTthree** 城轨三号线项目,合同额 100 亿林吉特(相当于 170 亿元人民币),我们和中国港湾还将继续合作下去,他还信誓旦旦地向我保证,那时中国港湾一定会挣到钱。

第三,在巴基斯坦卡西姆港口,我拜访了三个业主。其中之一是卡西姆港口主席,原本希望他评价中国港湾的工程质量,但他首先与陪同我前往会面的中国港湾卡拉奇办事处副总经理商议,希望邀请办事处总经理到他家做客,并商谈筹建中合同额为 2 亿美元的第二条航道疏浚项目。他希望把这个工程交给中国港湾,因为第一条疏浚项目就是中国港湾完成的。在集装箱码头,我拜会了一家北欧外资公司的经理,业主再次告知,董事会已经批准集装箱码头二期工程,同样希望交给中国港湾,合同额也将近 2 亿美元左右。我被告知,中国港湾一期工程经过四年的考验,没有出现一点点沉降,令他们由衷赞叹。显然,任何主观评价都无法与这两次邀约相提并论。

最后是采访了一些国家的政府官员,包括现任国家副总理、副议长、部长、副部长、州长、地区发展局局长以及前任总统、大使、学者和作家。

与这些人士交谈的话题极为广泛,包括地缘政治,国家发展战略,国家与国家之间的关系,重点讨论了中国推出的“一带一路”战略,以及他们对这一战略的理解。

第一,就中国推出的“一带一路”战略,上述受访者给予了正面与积极的评价。特别是在中低收入国家,比如吉尔吉斯斯坦、巴基斯坦、斯里兰卡,正处于国家建设的发展阶段,完善基础设施均是国家发展计划(规划)的优先目标,“一带一路”战略实现基础设施的互联互通,与沿线国家发展目标形成一致性。这些国家与中国一样,都有自己的国家梦想,无论是吉尔吉斯斯坦的“实现能源独立”,还是马来西亚的“进入高收入国家”,以及巴基斯坦的“完成经济起飞”和卡塔尔的“依赖能源的转型”,中国以强大的资本(投资)核心优势,跨越现有国内市场与新兴市场的空隙,创造新的需求和开拓市场,助推沿线国家实现梦想,“一带一路”是实现“互利共赢”的绝佳匹配。

第二,沿线国家领导人高度认同“一带一路”实现“共同富裕”的理念。吉尔吉斯斯坦国家议会副议长说:习近平主席在阐述“一带一路”战略时,不止一次强调要和周边邻国共同发展,共同致富,平等互惠,这些理念体现了伟大中国传统文化的智慧。访谈中,多人高度评价中国几十年来发生的经济巨变,在肯定中国发展取得成就的同时,表现出学习中国发展经验的热情,他们不仅知晓中国先哲“要致富,先修路”的理念,在巴基斯坦,人人知晓中国深圳所创造的奇迹,复制深圳模式成为瓜达尔地区的发展目标。

第三,肯定中国影响力与重新构建新的国际秩序。针对西方就“一带一路”是中国扩大在亚洲的影响与争夺亚洲主导权的言论,沿线国家的有关领导人针锋相对说道:影响力有正反两面的影响,有些影响会带来战

争,没有人需要这样的影响。而丝绸之路经济带战略,能够让数十亿的人得到就业的机会,改善沿线国家居民的生活,他们坦诚地说:“我们非常希望中国就这样好好地影响我们吧”。

对探访“一带一路”的报道文章,我以国别为单位分5个专题,以原汁原味的访谈形式在《21世纪经济报道》上予以发表,呈现给读者,目的是带领读者走进访谈现场,以探究入微的方式参与并聆听一个个生动故事。现重新整理正式结集出版。

书中没有关于“一带一路”的宏大叙事或者对这一战略的宏观诠释,也鲜有恢弘的气势与闪耀的词语,因为从根本上讲,“一带一路”战略的出台,是中国学习如何做大国的初次尝试,或者说是学习全球治理的第一次演练。虽然我们有实现这一战略的美好愿望,也有实施的基本构架,甚至有实现这一战略的能力,但是,认知价值的指示性陈述与成功实践价值的规定性陈述之间并没有本质的必然联系,加上国与国之间的关系本身存在多样性与诸多的不确定性,如果从历史角度审视,新老大国之间的博弈与地缘政治的较量从来不是“请客吃饭,不是做文章,不是绘画绣花”般的温良恭俭让,与其停留或加入在宏论的众声喧哗之中(其中不乏一些错误的教谕),不如把对“一带一路”的战略交还给每一个有思考能力的人,让我们共同去探究这一战略命题的合理性,助推其成功。

目 录

Contents

▪ 开篇的话	1
--------	---

▪ 吉尔吉斯斯坦	1
----------	---

“我们非常愿意与经济实力强大的中国合作”	4
吉尔吉斯斯坦需要大量投资和先进技术	9
中吉铁路终点的那一边：“穿过里海就到达西欧”	14
中国“一带一路”战略对吉尔吉斯斯坦是一次重要机遇	20
“中国正帮助我们实现国家能源独立的梦想”	25
“同中国走得越近发展越快”	30
中国路桥为吉尔吉斯斯坦描绘交通发展规划	36
建设吉尔吉斯斯坦“电力生命线工程”	46
“一带一路”将为华为提供更大的市场空间	51

▪ 巴基斯坦	57
--------	----

“一带一路”战略有助中巴两国良好关系常态化	60
“我们的目标是要把瓜达尔建成中国的深圳”	68
“中巴经济走廊成功与否,取决于瓜达尔港的发展”	73

瓜达尔港将进入基础设施建设快车道	80
在海外承包市场上与风险对决	86
“我们信任中国,信任中国路桥”	95
希望中国能够帮助巴基斯坦发展经济	99
中国企业靠实力占领国际承包市场	103
“我们的大门会一直向中国敞开”	112
“中国港湾完成了一项不可能完成的工程”	115
从中国带来的新技术和新工艺节约了25%的资金	118
“一带一路”电信运营市场试验:为中国制造企业搭建国际化平台	122
希望中国政府单独为巴基斯坦设立奖学金	130
中方为洪扎提供了电力和道路	135

▪ 斯里兰卡 ————— 139

“中国脚步”与“中国保护”同行	144
汉班托塔港不是军港,是一个商业港口	153
弃之不用的现代化机场	160
科伦坡港口城项目不是中国的海外“飞地”	165
“在政治的词典中,没有永恒的敌人与朋友”	172

▪ 卡塔尔 ————— 181

中企机遇:多哈,下一个迪拜?	183
在海外做工程已经不是单打独斗的时代	192
在中东高端市场培养高端人才	200
卡塔尔第一个国家五年计划基建投资超650亿美元	207

▪ | 马来西亚 ————— 213

“用技术创新对冲项目成本增加” 215

吉隆坡安邦城轨:战略性项目既要做好,也要创造效益 224

吉隆坡污水管网工程:精细化管理让战略性项目赚钱 231

未来5年马来西亚基础设施投资不止720亿美元 236

多国参与马新高铁竞标,结果将成周边市场风向标 242

“加强与广东合作,是我就职后最重要的想法” 251

▪ | 附 录 ————— 255

▪ | 后 记 ————— 267



吉尔吉斯斯坦

编者按：

吉尔吉斯斯坦是作者“一带一路”探访的第一站，对此作者充满着期待，因为中亚国家是作者既熟悉又陌生的国家。熟悉是因为他们之前都是从苏联独立出去的国家，俄罗斯尚且经历了国力严重削弱的痛苦，更何况这些离开了父亲的孩子，所以作者一直希望有机会探访这些新独立的国家。近十年来经常从媒体看到来自中亚的信息（中亚包括哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、塔吉克斯坦、吉尔吉斯斯坦和土库曼斯坦五国），最多接受的是一波接一波的各种“颜色”的革命。

经过这些血雨腥风的所谓革命，美国曾一度占了上风，甚至在有些国家建立了军事基地，比如吉尔吉斯斯坦等，但是随着俄罗斯经济的复苏，俄罗斯凭借地缘政治及能源优势开始调整其中亚政策，不断加大政治支持和经济援助。

伴随对能源需求的安全，中国目前在这一地区修建了三条获得天然气的管道，第四条正在建设中。可以说，中国进入中亚国家最大的担心就是可能招致俄罗斯的不满，因为这一地区几个世纪以来就是其势力范围。中国拉近与中亚国家的距离，可能会减弱中亚国家对俄罗斯的依赖程度和增强对俄外交的独立性，这是俄罗斯所不愿意看到的结果。现在，中国又推出了“一带一路”战略，“丝绸之路经济带”将覆盖中亚的所有国家，要想激活这条“新丝绸之路”，第一关当然是沿途中亚诸国。虽然从地理概念上俄罗斯并不是必经之地，但的确是一道不能绕过的门槛，因为这些中亚国家曾有与俄罗斯在一起70年的历史。

“一带一路”是否成功，有两个利益平衡因素至关重要，北面的陆上“丝绸之路”背后是俄罗斯，而南面的海上丝绸之路则是印度以及背后的

美国。俄印两国一北一南，一陆一海，只要其中一个不参与或者不配合，都将会增加实现“一带一路”目标的难度和变数。在吉尔吉斯斯坦的采访中，证实了作者的这个判断和担忧。据采访的政府官员说道，他们权衡的结果是要参与普京总统倡议组建的类似欧盟的“欧亚联盟”，因为可以获得成员国间的贸易免税。同时，他们对中国的“一带一路”战略给予极大的热情和极高的评价，高调表态加入亚投行，尽管筹措资本金还面临着困难。因为他们已经切身感到，搞经济建设、加快基础设施的建设已经不能够单纯依靠俄罗斯，而中国已经成为中亚一些国家的最大贷款国和贸易国。

但是，在中亚五国的对外关系中，俄罗斯一直都是被置于最优先考虑的地位。中亚五国与俄罗斯的政治关系相当密切，其中哈萨克斯坦和吉尔吉斯斯坦更为突出。以吉尔吉斯斯坦为例，他们对俄罗斯能源的依赖是无人可以取代的，不仅低价而且免税。中亚五国在力图使本国经济融入世界经济一体化和推行经济联系多元化的同时，都在加强与俄罗斯的经济关系。激活经中亚的“新丝绸之路”必须要设法得到俄罗斯的支持。正是习近平主席让普京明白，开通这条战略通道对俄罗斯将带来巨大的经济收益和政治收获。

2015年5月8日，习近平主席与俄罗斯总统普京在莫斯科发表关于在“丝绸之路经济带”框架内合作的声明，普京公布由俄罗斯主导的“欧亚经济联盟”与中方提出的“一带一路”战略将进行对接。这是一个夯实和拓展中俄双边关系的标志性事件。“一带一路”与“欧亚经济联盟”接轨，不仅意味着中俄两国齐心推进欧亚腹地协调发展，也让中亚各国不再纠结。

在吉尔吉斯斯坦，作者所采访的政府高级官员们异口同声地感谢中国政府提供优惠贷款帮助他们建设基础设施。在这里，中国的投资具有强大的吸引力，许多人认为只有在中国的帮助下才能完成国家工业化和现代化的进程，对中国寄予很大的期望。而基础设施的修建，也必将为日后吉尔吉斯斯坦的经济起飞奠定基础。