

BOT+EPC: 组织逻辑与行动框架

张云亭◎著

基于中国水土、源于生动实践
关于大型基础设施“BOT+EPC”创新模式的经济学总结

立品、俭用、做好每件事
合乎道理地做事，合乎情理地做人



BOT+EPC: 国际逻辑与行动框架

张其成

张其成，男，1955年生，
中国人民大学教授、博士生导师

2011年，张其成在
《中国工程报》发表

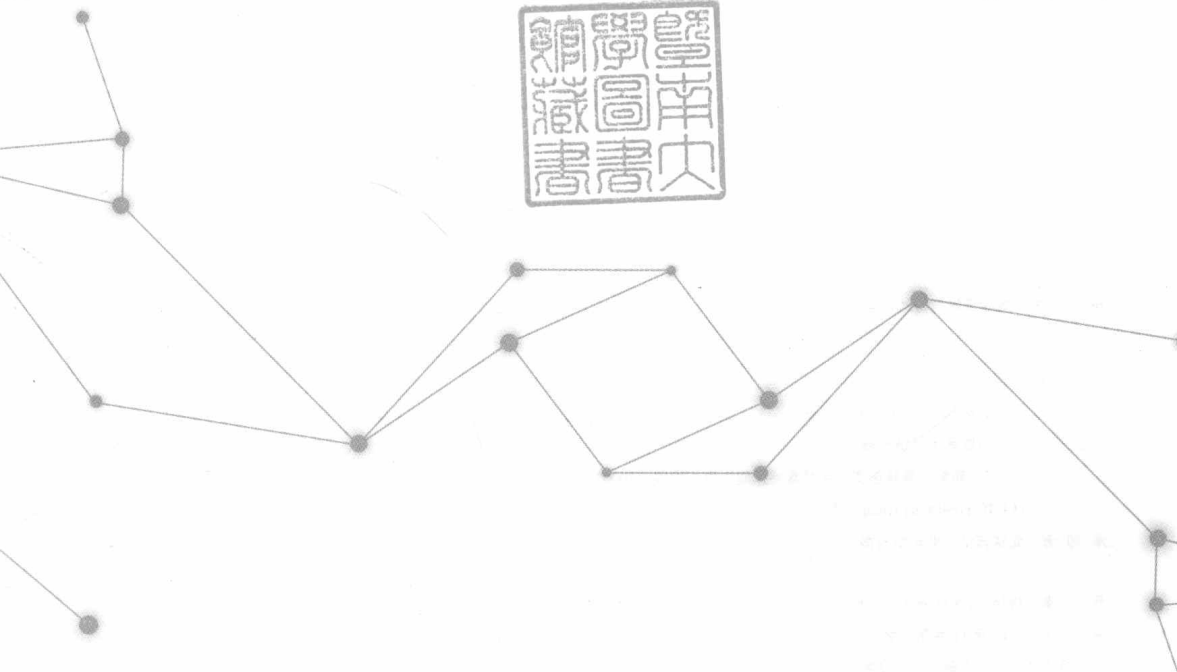


Z830.54
20146

P₁

BOT+EPC: 组织逻辑与行动框架

张云亭◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

BOT + EPC: 组织逻辑与行动框架 / 张云亭著. —北京: 中信出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-5086-4296-3
I. ①B… II. ①张… III. ①投资—管理模式—研究 ②融资—管理模式—研究 IV. ①F830.59 ②F830.45
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 247368 号

BOT + EPC: 组织逻辑与行动框架

著 者: 张云亭
策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)
出版发行: 中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)
承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16	印 张: 19	字 数: 260 千字
版 次: 2013 年 11 月第 1 版	印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷	
广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号		
书 号: ISBN 978-7-5086-4296-3/F · 3041		
定 价: 49.00 元		

版权所有 · 侵权必究
凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。
服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000
投稿邮箱: author@citicpub.com

这本书讨论的是组织间协作的机制设计。很长的一段时期，中国经济呈现出令世界瞩目的快速增长态势。众多的公共部门及私人部门的组织机构必须学习合作，以克服自身资源的限制，结合彼此的优势，从而成功抓取那些更大的成长机会。

本书作者参与并亲自主持了一项大型基础设施工程建设项目。凭借敏锐的观察、总结与反思，作者以流畅的笔调，系统地分析了在重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目的施工建设过程中，多个复杂的利益方围绕结合资源、共同协作、承担风险、分配利益等切要问题，提出如何解决彼此之间的复杂矛盾直至最终共同达到项目建设目标的组织逻辑，并形成行动框架。

在这个总投资额 86 亿元、建设工期长达 4 年、此后拥有 30 年运营期的 BOT（建设、运营、移交）项目中，涉及的利益相关方包括具有建设宏图的沿线地方政府、三个拥有不同资源能力（资本、工程、管理等）的股东，以及千百个工程分包单位。每个利益相关方对于各项活动也有内部化（自己做）或靠市场（外包）的组织边界决策。自己做，可以获得全部的报酬，但也需要沉淀大量的投资，并承担工程中种种不确定的

风险；外包，又需要考虑筛选、监督、协调等市场成本，设计机制以调动各资源提供方的积极性，同时还要利用契约保障责任的分派及报酬的分配。两种方式都有一个交易成本的比对问题。本书对大型基础设施工程项目“BOT + EPC”模式，从科斯思想和新制度经济学理论所建构的交易理论角度加以分析，进而把大型基础设施BOT项目的EPC模式，理解为一个“整合资源、平衡利益和解决矛盾”的过程，且将它推导为一个“市场化的资源组织”问题。此种以理论为基础，以实例为主体的分析方式，让本书所讨论的模式具备高度的参考性与可行性。

云亭拥有深厚的财务和投资专业背景，加上其在大型工程项目的历练，以及多年来站在企业高管层所培养的组织治理及战略大格局的思考，使得这本书处处是经典理论的具体实践心得以及实践经验的精辟总结。随着产业边界的模糊，未来创新的方向必将是整合式的。例如，未来的电子书一定是结合出版、电影、音乐等产业，整合作者、编剧、明星等贡献所产生的多媒体盛宴；未来的汽车将会结合机械、电子、新能源、娱乐、互联网等专业所提供的综合出行享受。这需要企业家培养一种整合的全新思维。在这种跨产业、跨资源方的整合中，本书提供了一套从合作治理的架构设计到分工激励的实际操作的思维框架，帮助我们的企业家、政府官员创建一个增值共赢的活力生态圈。这是本书的一个独到的价值贡献。

云亭是中欧国际工商学院2010级EMBA学生。我曾经为他们讲授过《战略管理》课程，并担任他们这一组的课题报告教授。在中欧期间，云亭学习认真，成绩非常优秀，逻辑分析能力也很突出，是中欧2010级优秀毕业生。他任职的中信集团，也是一家崇尚市场化和创新精神、具有国际影响力的现代化大型企业集团。有鉴于此，我很高兴能为他的新作给予序言，也期望国内的企业家与管理者能如他一般，对自己的实务经验进行理论化的反思、分析及总结，如此将对中国企业管理的集体进步有重要引导之效。

【作序者简介】

陈威如，中欧国际工商学院战略学教授，《平台战略》作者。

与云亭的相识、相知，缘于重庆高速集团与中信集团 14 年的亲密合作。1999 年年底，云亭刚来重庆时，还是一个不到 30 岁的小伙子。从重庆成渝高速公路和渝黔高速公路这两个 TOT 项目，再到如今的重庆沿江高速公路主城至涪陵段 BOT 项目，云亭从而立之年也到了不惑之年。经历了中信文化洗礼的云亭，来到重庆这片西部大开发的热土，辛勤耕耘了十余载，在奉献了他的宝贵青春年华的同时，也开启了他事业的征程。如果没有对重庆人民的感情，没有对高速公路事业的热爱，没有做企业的能力和定力，是很难想象他能取得今天这样的成绩的。我真正开始关注他，是在 2007 年中信集团收购渝黔高速公路项目以后。由于这是中信第一条以控股方式实施的高速公路投资项目，云亭在股东双方合作的框架下，得已按照自己的理念和想法去做一些事情，用“心”去管理这家高速公路营运企业。从“收好费、管好路、育好人”的管理定位，到“简单、温和、有事业心”的核心价值观的倡导，他的许多做法都与众不同，而效果却又不得不令人折服。尤值一提的是，在满足高速公路这一特许公共资产的社会公共属性的同时，他能够按照市场化经营理念，将中信的管理要求很好地贯彻落实，在探索降本增效上，实践效果非常显

著。短短几年下来，一个原本有许多先天不足的项目，被他打理得井井有条。其他不说，单是这个项目所体现出来的经济效益，就已让股东各方实实在在地得到了超出预期的实惠；这家公司职工的待遇，以及在营运工作中所体现出来的高昂士气，在重庆高速公路系统内也是有目共睹的。从 2009 年开始，我们开始合作重庆沿江高速公路项目。因为有成渝高速公路和渝黔高速公路这两个项目的良好合作基础，我们更乐意给予这个新项目以全方位的支持。几年来，云亭以一种他所熟悉、所擅长的经济学和管理学思维，来解决高速公路建设领域的一些难题，也能屡屡起到庖丁解牛式的功效。对于我们这些有着多年工程建设管理专业经验的人来说，他也给了我们许多新的启发和思考。如今，经过了 4 余年艰苦的施工建设，这个项目也行将建成通车。

云亭是一个勤奋的人。他在实施中信集团高速公路投资业务的过程中，由投资领域到营运领域再转入建设领域，不断接受新的挑战。以财经专业背景涉足这些于他而言十分陌生的领域，云亭总是勤学善思、边学边思乃至思而成文，最终在项目建成之际，能够拿出一本较系统、较严谨的学术专著，这也确实不是一般人能够做到的。这本《BOT + EPC：组织逻辑与行动框架》书稿，我详细翻阅了好几遍。云亭从参与者、主持者的角度，基于科斯思想和新制度经济学理论，解构了重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目“BOT + EPC”模式的组织逻辑，并进而阐述其行动框架和总结其实践经验，在结构体系上显得浑然一体，几乎没有什么破绽。云亭一直严格地按照“知行合一、治学严谨”的标准来要求自己，这部书稿也算得上是他这些年来在做人、做事、做学问上所取得的一个成果，极富学术价值和人生借鉴意义。

如果谈及本书最有价值的亮点，我看可以至少举出这么几个方面：

其一，关于“BOT + EPC”模式的体制创新价值。作者认为，“BOT + EPC”模式是一种在 BOT 投融资模式的建设环节嵌入了 EPC 工程项目管理模式的复合模式。从经济学的角度来看，“BOT + EPC”模式是一种新颖的资源组织方式；从项目的管理而言，“BOT + EPC”模式是一种糅合了投融资因素的工程项目建设模式。这一模式应体现伙伴关系理念、全项目理念、全过程理念、契约精神、金融优先原则、并行工程原则、HSE 理念和危机公关意识 8 个方面的独特原则和理念。这一模式的

体制机制创新价值，主要体现为：可以简化公共投资领域政府审批和招标程序，在确保招投标程序的公开、透明的同时，使公共设施投资者的长期权益与总包、施工各方在建设过程的责、权、利趋于一致，以解决当下在该领域内的诚信缺乏和无序竞争的顽疾；可以形成市场化的定价机制，既从根本上解决了传统模式中长期存在的“超概”痼疾，也能激励业主从建设期开始，就充分安排那些能够战略性削减营运期成本的机制和措施；可以引导投资者放弃“短视”行为，着眼于项目全周期来处理好质量、成本和收益的权衡关系；此外，还可以有效遏制“寻租”现象，降低廉洁从业的风险。

其二，关于“BOT + EPC”模式的 5 种组织关系分类。作者认为，大型基础设施项目的工程建设，是一个“整合资源、平衡利益、解决矛盾”的动态过程，其实质就是一个组织问题。这是一个很精辟的见解。以重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目为例，其组织逻辑大致包括这 5 种关系分类：关系（1），项目公司与重庆市政府、行业主管部门及沿线地方政府之间的关系；关系（2），股东三方之间、股东与项目公司之间的关系；关系（3），项目公司与总承包部、各合同标段经理部及分包单位/工点之间的关系；关系（4），项目公司与债权人的关系；关系（5），项目公司与各独立参与方的关系。这 5 种关系分类，彻底厘清了这一大型基础设施建设项目组织关系的全貌和结构；对于推进项目的建设管理工作来说，无疑提供了一个极有用的思维分析框架。

其三，关于“BOT + EPC”模式的 8 条实践经验。作者仍以重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目为标本，概括出“BOT + EPC”模式的 8 条实践经验：第一，要有大局观，要高度认同全项目的共同目标和核心价值观；第二，坚定贯彻“一个 EPC”原则，依约支持总承包部积极履责，推行“项目公司 + 总承包部”的“双核”业主结构；第三，着眼于全项目范畴，进一步健全和完善全项目的沟通和协调机制，有效弥补长期合同的不完备性缺陷；第四，建立有针对性的考核与激励机制，并不断解决细节和难点问题，有效平衡各方的利益诉求，持续提升 EPC 体制下的项目管理的组织水平；第五，要抓“短板”、破“瓶颈”，不断解决各合同标段的差异化问题，切实提高组织管理水平和资源利用效率；第六，有意识地下沉管理重心，从根本上

做功夫，注重细节和基本功，狠抓项目经理部及工点的基础管理工作；第七，重视组织行为和个体差异因素，学会包容、注重融合，让项目各参与方的干部在项目建设中建立不凡事功，得到共同成长；第八，加强项目公司自身建设，把握好做人、做事的“度”，提升管理的规范性和成熟度。毫无疑问，这些实践经验也可以应用于其他大型基础设施建设项目。

那一组文章辑录，多是云亭在主持重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目时的讲话材料，是正文的有机补充。我看过不少原稿；可能出于编辑需要，作者对原稿做了大幅删减。依我的见解，未做删减的原稿可能更接地气，也更为精彩一些。书后所附的《成稿记录》和《父与子：中年人生味》，是两篇典型的散文，篇幅较长，但形散神聚，从另外一个侧面反映了云亭在渝近 14 年来对事业的追求以及对生活的体味、对人生的思考，体现的都是一种积极的人生态度。仔细读来，其文笔颇有作者家乡桐城派“清真雅正”之味，掩卷遐思，韵味无穷。

【作序者简介】

李祖伟，重庆水务资产经营有限公司董事长、党委书记，兼任重庆水务集团股份有限公司董事长。重庆高速公路集团有限公司前董事长、党委书记。第十届、第十二届全国人大代表。在担任重庆高速公路集团有限公司董事长、总经理期间，参与并组织了重庆市“两环八射”高速公路建设和经营管理工作，以及该市新千公里高速公路项目的建设工作的。

与其说这是“前言”，不如说它是“自序”；或者说，这是一篇带有“自序”色彩的“前言”。这本小书经历了一个“五易其稿”的曲折过程，反复调整、修改和锤炼，甚至推倒重来，才最终得来目前这个版本。在前言中，力争将本书的结构和内容说得庶乎明白一些，帮助读者开门即能见山，可以极直接地领略本书的主旨和内容体系。

关于定位和角度

对于投资者而言，基础设施一直是一个充满机会的领域。作为一种投融资创新，BOT 模式包括建设（B）、运营（O）和移交（T）3 个主要环节。对于一个优质的 BOT 项目而言，运营期的回报可能是平稳甚至日渐丰厚的，而与此伴生的则是建设期的巨大风险，而且这一风险是投资者首先必须要面对的。如果不能管理好建设期风险，顺利实现建设目标，后续的运营期回报也就无从谈起，只能是“水中月亮镜中花”。作为一种工程项目管理创新，EPC 模式则将设计（E）、采购（P）和施工（C）等

环节整合于一个管理主体下，从而有效地管理了建设期风险并有力地控制了投资成本。EPC 模式的出现，为 BOT 模式的投资者提供了一种很好的选择。

如果在 BOT 模式的“建设”环节嵌入 EPC 工程项目管理模式，以此解决基础设施业务的投资者所关注的建设期风险问题，那么“BOT + EPC”这种复合模式就应运而生了，这就是它出现的坚实的需求基础了。BOT 投融资模式与 EPC 工程项目管理模式组合到一起，这种叠加便会产生一些奇妙的效应，形成独特的体制机制创新价值。本书即聚焦于大型基础设施 BOT 项目在其建设环节如何利用 EPC 机制这一主题，以重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目为标本，按照科斯理论及其交易成本的经济学思维，深入探究并系统总结“BOT + EPC”模式的组织逻辑、行动框架与实践应用，以期找到大型基础设施工程项目应用“BOT + EPC”模式的带有共性的要求，以及反映其内在规律的实践经验。

应该强调的是，本书主要着眼于全项目范畴展开分析，倾向于从投资者、业主或项目公司的视野来考察问题，而不是单纯从 EPC 总承包商的角度来分析 EPC 模式的工程项目管理。同时，本书主要以 BOT 模式的建设环节为重点，深入分析“B + EPC”这一过程的组织逻辑、行动框架和实践应用，而有意省略了 BOT 模式全过程的另外两个环节——运营和移交，因为这两个环节，不是本书所要讨论的重点。做出这样的取舍和聚焦，可以更为突出重点，从而保证分析的深度和系统性。

关于结构和内容

本书由 3 条平行的线索展开：项目管理理论、科斯理论和草根式战略理论，这也是必不可少、极为重要的理论铺垫。此后，我们切入到所需要探究的活标本——重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目，并由此展开了对“BOT + EPC”模式的组织逻辑、行动框架和实践应用的一系列分析和总结。最后，对于不同资源组织方式的 EPC 模式进行了有趣的实效比对，力图回答科层制与市场化孰优孰劣这个制度经济学家所极为感兴趣的基本命题。这就是本书的最为简要的思维和表达结构。

◎ 项目管理

本书首先是从项目管理展开的。作为一门介于自然科学与社会科学之间的交叉学科以及管理科学与工程分支学科，项目管理经过数十年的发展，已经形成一个庞杂而精微的理论体系。

项目是为完成某一特定的产品或服务所做的一次性努力。项目是创造项目产品的过程，项目管理也就是基于创造项目产品过程的管理。项目管理所涉及的关键领域包括项目综合管理、项目范围管理、项目进度管理、项目费用管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理和项目采购管理 9 个方面。这 9 个方面，几乎整合了大型工程项目管理中的所有矛盾和挑战，涵盖了所有的关键领域，为管理者思考和策划相应的项目管理实践工作提供了一个全面的、系统的、极富指导意义的分析框架。管理者应该关注这 9 个关键领域，要做到统筹兼顾而不应顾此失彼、有所偏颇。

工程项目管理经历了业主管理阶段、专业机构管理和 EPC 总承包阶段这 3 个阶段。传统模式、CM 模式、“设计—建造”模式、项目管理承包模式和 EPC 总承包模式，都是代表了不同发展阶段的典型的工程项目管理模式。其中，EPC 总承包模式有效整合了设计、采购和施工 3 个主要环节，是一种全新的工程项目管理模式。

◎ “BOT + EPC” 模式

有关“BOT + EPC”模式的分析，包括其实质和内涵、8 条理念和原则及其独特的创新价值，可谓是本书的精华和亮点。这些内容均源于活生生的现实，源于对实践细节的把握、理解和体会；单纯埋头于教科书和故纸堆，是找寻不出这些感悟，也做不出这样的归纳的。

用一种比较通俗的话来说，“BOT + EPC”模式是一种在 BOT 投融资模式的“建设”环节嵌入了 EPC 工程项目管理模式的复合模式。与单一的 BOT 相比，这一模式的特殊性在于将 EPC 引进 B 的环节；与单一的 EPC 相比，这一模式的 EPC 乃是基于

BOT 的 EPC。从经济学的角度来看，“BOT + EPC”模式无疑是一种新颖的资源组织方式；从项目的管理角度而言，“BOT + EPC”模式仍然被认为是一种糅合了投融资因素的工程项目建设模式。既然是一种复合模式，“BOT + EPC”模式定然是吸收了 BOT 投融资模式和 EPC 工程项目管理模式的各自优点。因而，这一复合模式能够以一种更为市场化的方式，对投资成本进行战略性控制，并统筹考虑建设成本和运营成本，从而实现眼前利益与长远利益、经济利益与战略利益的有机统一。

在实践操作中，这一模式有其独特的原则和理念，包括伙伴关系理念、全项目理念、全过程理念、契约精神、金融优先原则、并行工程原则、HSE 理念和危机公关意识 8 个方面。这些原则和理念，都有其相应的内涵；只有不断揣摩并领会其中的意味，才能深刻理解“BOT + EPC”这一模式的本质，逐步形成应用这一模式的系统思维和相应的方法论。

需求乃创新之母，“BOT + EPC”模式有其产生的深刻根源。它既是一种有效的投融资激励机制，也反映了设计与施工一体化这个项目管理实践的发展趋势，以及风险向工程总承包商转移这个建筑工程市场竞争的内在要求。而这一模式的体制机制创新价值，主要体现为：可以简化政府审批和招标程序；可以形成市场化的定价机制，从根本上解决传统模式中长期存在的“超概”痼疾；可以引导投资者放弃“短视”行为，着眼于项目全周期来处理好质量、成本和收益的权衡关系；可以激励业主从建设期开始，即考虑安排战略性削减运营期成本的机制和措施；可以有效遏制“寻租”现象，降低廉洁风险。

◎ 科斯思想与新制度经济学理论

交易费用是一个极其重要的经济学概念；甚至可以这样说，交易费用已经成为一种极其重要的经济学思维方式。交易费用源于科斯思想和新制度经济学理论。科斯的思想和新制度经济学理论，是我们研究“BOT + EPC”模式的组织逻辑的“灯塔”和“钥匙”。

科斯引入了“交易费用”概念，提出了 3 个基本命题并做出了令人信服的回答：其一，企业的出现，主要源于市场运行成本的存在；企业是对价格机制的一种替代。

在市场内部，价格体系发出资源配置的信号；而在企业内部，企业家则是采用科层制，即以权力来配置资源。其二，企业的规模，取决于企业内部交易的成本要么与另一企业组织此交易的成本相等，要么与价格机制“组织”此交易的成本相等。如果企业内部管理成本高于市场交易成本，大企业就失去其存在的经济学理由。其三，在许多情况下，企业间的长期合同被视为对实际运营一体化的替代。纵向一体化或长期合同能否代表更为有效的解决方案，取决于这两种可能的制度安排所产生成本的绝对关系。当资产变得更为专用化，且准租金增加，从而导致签约成本远高于纵向一体化的成本时，纵向一体化是理性选择；反之，还是应考虑长期合同的制度安排。

在此基础上，科斯进而提出了“科斯定理”和“科斯第二定理”。“科斯定理”表明：若交易费用为零，无论权利如何界定，都可通过市场交易达到资源的最佳配置；而“科斯第二定理”表明：在交易费用为正的情况下，不同的权利边界，会带来不同效率的资源配置。至此，科斯把法律、经济学和组织方法结合在一起考虑，成功地将组织与成本联系起来，并最终改变了人们思考经济组织的方式。

威廉姆森认为，科斯在 20 世纪 30 年代提出交易成本的概念后，新制度经济学经历了一个自然演进的过程，目前仍处于完全正式化的过程。新制度经济学有选择地结合法学、经济学、组织学理论，从交易成本的角度来研究契约关系的治理问题，非常有启发性，适用面也非常广泛。交易成本是一种很重要的经济学思维，它几乎可以无所不包地适用于所有的经济领域，大型基础设施工程建设领域自然也不例外。

◎ 草根式战略：中信到山城

明茨伯格认为，战略管理即“战略手艺化”过程。管理者就像陶艺人，在公司昔日的能力与未来的市场机会之间权衡，而战略就是他们手中的陶泥。陶艺人面对陶泥，有一个艰苦的构思过程。这时候，一个想法导致另一个想法，最终就会形成一个新的模式；这个“行动推动思考，战略自然生成”的发现模式的过程，即战略管理的“草根式”方法。战略就像花园里的杂草，可以在各种各样的环境中成长，而且是层出不穷。对于管理者而言，战略管理的重要任务，即协调变化与连续性，

在二者之间把握分寸；战略管理的要义在于对稳定性进行管理，而非仅仅对变化进行管理。

自 20 世纪 90 年代初开始，中信集团就开始关注重庆市基础设施领域的投资机会，并以其所属中信基建投资有限公司为平台，先后实施了成渝高速公路项目（1999 年，TOT 参股模式）、渝黔高速公路项目（2007 年，TOT 控股模式）和重庆沿江高速公路主城至涪陵项目（2009 年，“BOT + EPC”模式）。成渝公司顺利实现了从事业单位体制向企业化体制的平稳过渡，并享受到了财务杠杆低、很快进入成熟期及成渝区域经济发展的巨大红利，获得了较好的投资收益；但同时也面临着市场化改革停滞不前、缺少新的发展契机的困境。中信渝黔公司面临着诸多的“先天不足”，在战略性削减成本和市场化运营上做得比较彻底，也赶上了路网进一步完善的好时候，获得了达到预期的投资收益；接下来，能否不为外界所干扰，公司管理层达成共识，坚持既定的改革方向走下去，而不是半途而废，是其面临的最大的挑战。中信沪渝公司作为重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目的业主单位，首当其冲的任务，就是要探索“BOT + EPC”模式的实践之路，因为没有成熟的、可资依循的先例。

这些年来，中信基建立足于重庆，深耕细作，从 TOT 参股、TOT 控股再到“BOT + EPC”，从投资层面渗透到经营层面再转入建设层面，从财务投资者到战略投资者甚至兼带成为行业经营者，所投资 3 个高速公路项目涉及公路里程约 300 公里，投资总额逾 170 亿元。这一战略历程，既为明茨伯格“草根式战略”提供了实证，也切实体现了一种创业、创新、解决实际问题的企业家精神。

近年来，高速公路行业也出现了一些结构性或趋势性的变化，也明显呈现出一些缺陷，诸如：政策风险高；资产负债率畸高，潜在财务风险较大；重资产，长周期，几乎不具备流动性；培育期较长，几乎无法体现当期经营者业绩。因此，中信基建也再次面临着取舍和转型挑战，需要进一步艰苦探索下一步的发展定位和商业模式。

◎ 样本：重庆沿江高速公路项目

在“战略手艺化”的实践中，“BOT + EPC”模式出现在中信基建的战略安排

中，自有其内在必然性。在完成了必要的理论铺垫之后，本书的主角和样本——重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目具备了正式登场的时机。

重庆沿江高速公路主城至涪陵段系沪渝高速公路（G50）的重庆起点段，亦是京昆高速公路（G85）的组成部分，在国家高速公路骨干网中具有重要战略地位。中信基建投资有限公司、重庆高速公路集团有限公司和中信建设有限责任公司各按40%、40%和20%的股权比例，组建重庆中信沪渝高速公路有限公司，负责本项目的投资、建设和运营。本项目总投资额86亿元，属于国内首批采用“BOT + EPC”创新模式的高速公路项目之一。中信基建为项目控制方，中信建设为EPC总承包商。本项目于2009年年底动工建设，项目建设期4年，预计2013年年底建成投入运营。项目运营期30年。至2043年年底运营期结束时，中信沪渝公司向重庆市政府移交公路资产。

◎ BOT + EPC：组织逻辑

大型基础设施项目的工程建设，是一个“整合资源、平衡利益、解决矛盾”的动态过程，其实质就是一个组织问题。这也是从经济学的角度来考察项目管理和“BOT + EPC”模式所必然得出的结论。当然，这个“组织”是动态的“organizing”的过程，而非静态的“organization”的名称。

我们生存在一个有组织的社会中，各人完成不同的任务并享受他人的成果。组织的两个基本命题，即“任务的分派”和“报酬的分配”；换言之，组织实质上也是“对投入要素的控制权”及“对投入要素产出的处理权”这两大命题的统一和结合。以新制度经济学的观点看，重庆沿江高速公路主城至涪陵段项目是一个以一系列合同（包括核心的长期合同和众多的短期合同）为联结纽带，从而有效突破单体企业规模/能力并最终实现项目目标的动态合作结构。

本项目的组织逻辑，可进一步做出这样的5种关系分类：关系（1），项目公司与重庆市政府、行业主管部门及沿线地方政府之间的关系；关系（2），股东三方之间、股东与项目公司之间的关系；关系（3），项目公司与总承包部、各合同标段经理部及分包单位/工点之间的关系；关系（4），项目公司与债权人的关系；关系