

# 从产业链到价值链的升华

——电建海投投资开发老挝南欧江梯级电站项目纪实

李胜会 耿兴强 张一凡

11月29日上午8时50分,老挝琅勃拉邦南欧江二级电站彩旗招展,乐声飘扬,一派节日的喜庆气氛。

“我宣布,南欧江流域首台机组正式启动发电!”伴随着老挝副总理宋沙瓦·凌沙瓦宣布,股份公司总经理孙洪水、中国驻老挝琅勃拉邦总领事馆代总领事陈小冬、电建海投董事长盛玉明、老挝国家电力公司董事长西沙瓦等人共同触摸启动球,中国电建集团投资建设的南欧江梯级电站首台机组正式投产发电。一时间礼花绽放,掌声、欢呼声响彻云霄。

作为中国企业首次在境外获得以全流域整体规划和BOT投资开发的项目,也是中国电建以全产业链一体化模式投资建设的首个项目,南欧江流域梯级电站首台机组的发电,不仅有力推动了集团产业链向价值链的升华,更给老挝建国40年国庆献上了一份隆重的厚礼,为中老电力能源及产能合作起到了良好的示范,见证了中老两国的深厚情谊!

## 编队出海——全产业链一体化打造水电明珠

南欧江,发源于中国云南与老挝北部丰沙里接壤地区,是湄公河左岸老挝境内最大的一条支流。流域面积25634平方公里,河道全长475千米,天然落差430米,水能指标优良。

南欧江流域流经的老挝北部地区,因电力供应不足、基础设施条件落后、经济发展较慢,急需加大电力等基础设施建设,影响和带动当地经济社会的发展。因此,南欧江流域梯级电站开发作为老挝政府极力推进的水能资源基地

域的开发权,该项目也成为电建集团在海外推进全产业链一体化战略实施的第一个投资项目。

在中国电建整合资源、重拳出击和“集团化、国际化、一体化”战略的引领下,电建海投发挥战略目标引领和优势资源配置的核心作用,采用“四位一体”发展模式,协同发展投资开发、海外融资、建设管理、运营管理四大业务板块,带动集团业务结构优化、产业升级、产品和服务向海外输出。通过集团统筹、协调和招标,整合集团内部各方优势资源,中国电建旗下最优资源配置到了南欧江项目。

昆明设计院、二滩国际、西北咨询、水电十局、十五局、八局、基础局、十四局、夹江水工厂等一批集团内的优势企业,从天南地北来到南欧江,组成了实力强大的精英团队。参建各方发挥各自优势,快速反应,高效整合资源,实现交易成本降低和减少各方及整条产业链内耗的目的。同时,各方通过最大可能地优化设计和施工方案,从而提高建设效率,缩短建设周期,科学合理优化投资,提前实现发电目标。

当前时值中国“一带一路”重要战略机遇时期,中国电建从战略、业务、海外布局方面与国家战略要求高度契合,中国电建的“全产业链一体化”在南欧江流域梯级开发建设中的有效实践,为树立中老电力能源合作领域的标杆,助力老挝建成东南亚“蓄电池”提供了支撑。

## 注重环保——绿色发展理念贯彻项目全周期

“绿色发展,科学开发”,是电建海投始终秉承的理念。

际金融公司的环境和社会准则予以制定,明确规定了环境和社会责任标准采取“就高原则”,这是中国电建对自己的挑战和严格要求,也是对南欧江流域环境保护的决心。

水电站的建成对调节流域内季节性旱涝,提高下游防洪能力,保证下游农田水利灌溉,减少水土流失,保护生态平衡发挥了积极的作用。从建设期到运营期,电建海投认真履行生态环保责任,采取渔业保护宣传,参加老挝植树节与世界环境日主题活动,投放鱼苗、虾苗等多项环保措施,有效保护和改善了生态环境。

为减小施工过程中对环境的影响,在施工现场的物资库房和设备场地,到场后还未安装的机电设备,都细心地加保护外衣,外面挂着清晰的标识牌。骨料生产容易造成扬尘和噪音,是环保工作的一个难题。在二级电站的骨料生产场地,看到的却是湿润的地面,干净的周边环境。施工单位水电十局组织了六部洒水车,定时定点进行洒水处理,骨料生产设备则由拌和站升级为拌和楼,并加装了除尘设施,设置了三级沉淀池,每隔一到两天定时清理。对于噪音,在选址时就考虑到背向村庄的方向,并下决心停止了夜间施工。

在点点滴滴的细节上,处处体现着中国电建的智慧。为达到环保要求,低边坡开挖要求不能超过50米,以最大限度的防止泥石流。在电站两岸边坡上,全部制作了网格固定设计,在网料中栽种绿草树木,恢复植被保护。系统化、科学化、规范化,成为南欧江项目环保工作的突出特点,一系列的计划和措施,使该项目的条条措施真正落到实处,让自然生态真正得到了保护和改善。

民生活贫困,宗教信仰氛围浓厚。在启动移民工作之初,该项目秉承“移得出,稳得住,能致富”的原则,为移民修建了舒适的住房、学校、医务室、村公所、市场,为满足移民的宗教活动,还专门修建了寺庙和焚化台。为让移民致富,及时启动了“生计恢复”工程,修建了12公里的机耕路,并与昌胜达咖啡公司合作,教导村民科学种植咖啡,使移民从“刀耕火种、收成靠天”的落后农业,快速转入到“科技农业、设施农业”中来。在移民搬迁后,公司还连续两年给予移民口粮补助,帮助移民顺利度过过渡期。

“本土化”战略也是中国电建海投积极带动本地就业,拉动经济社会发展的重要举措。公司不仅为当地提供了大量的就业岗位,促进当地经济发展,也为当地培养了大批的技术工人和管理人员。一批优秀的老挝籍员工,辛勤工作在商务管理、财务管理、政府协调、移民外联、翻译、司机等岗位,电站运行营地还专门为当地员工建盖了高标准的住宿楼和食堂,他们与中方员工共同工作学习、共同参加文体活动,促进了文化融合与交流。

为了改善当地村民的交通,电建海投公司决定在每个电站之间建造码头,以方便村民出行。为了把码头建在最方便村民使用的地方,南欧江流域公司不仅组织设计院针对地理位置进行测绘,

更是邀请了熟悉当地情况的村民代表征求意见,确保码头发挥出最大的作用。这些码头建设好了,不仅实用,还为南欧江上添了一处热闹、亮丽的风景点。

电站筹建阶段,六级水电站库区移民安置工程,修建了一条长27公里的泥结公路。经过反复的研究比对,为了方便当地百姓出行,电建海投放弃了最初沿江修建的规划,改为沿山寨修建,用公路将分散在山间的姜卡巴、瓦岱等多个山寨连在一起,并连接到老挝南北大动脉13号公路,从而解决村寨之间以及出行的交通难题。

南欧江一期项目自2011年筹建以来,为当地共新建、改扩建公路约250公里,修建大桥10余座,路涵10余座;建成8个集中的移民新村及配套设施,搬迁或自主安置移民1100余户,捐赠家具近10余批次,改善了当地20余个自然村的生产生活条件;清理库区河道、沟渠,进一步改善了南欧江通航条件,新建集中清洁供水点和水利灌溉设施,积极开展多个生计恢复项目,这对当地人们安居乐业提供了保障,对老挝经济社会发展起到了重要的推动作用。

## 战略引领——全球视野赢得发展春天

“从完善公司愿景规划,明晰发展战略导向入手,着力加强目标化、精益化和标准化管理,推进风险体系建设,增强能力、激发活力,努力构建具有国际竞争力的专业化投资公司。”这是电建海投贯彻落实集团公司对国际业务的要求,加强战略规划和引领的指导思想。

在这个指导思想的统领下,经过认



南欧江二级电站

真总结经验和深度研究市场,电建海投精心制订并发布了中长期发展战略规划,重点提出“打造4大海外平台、布局全球8+10+12国别市场、建设4+1+1的核心竞争力、实现1221发展目标”,进一步完善愿景规划,明晰发展战略导向。

与这个发展战略相配套的,是一系列夯实内部管理,加强风险管控,以及全面绩效考核的保障措施。电建海投立足于消除能力短板,培育核心能力,经过精心梳理,重点加强了分子公司管控、市场开发、运营管理、绩效考核等16方面的保障体系建设,为公司战略落地奠定了坚实的基础。

电建海投重新梳理了投资业务部门职责与业务范围,明确了项目建设和运营管理职责界面划分,为形成权责明确、运转高效、专业管控的公司运营机制提供了重要保障。发布了首部境外风险管理体系手册,严格落实合同法律审核,进一步规范项目评审和保险业务,强化事前、事中、事后风险防范,确保各项业务风险可控受控。

南欧江项目是公司发展战略实施的龙头项目,也是推进战略引导的受益者。南欧江项目从前期规划设计,合同谈判,建设运营,每一个环节都是严格遵循公司的相关制度办法,规范化的阳光运作,不但有效规避了投资风险,而且确保了企业的生产经营目标的如期实现。

以南欧江项目成功运作的经验为依托,电建海投不断加强市场开发体系建设,形成了“聚焦重点、主动开拓、整合资源、多元发展”的思路,聚焦市场潜力大、进入可行性高、风险相对可控的国别市场,积极主动地开展前期市场研究和项目寻源工作。

以“走出去”战略为引领,为了“走的更远,走的更好”,电建海投积极整合内外部资源,建立利益共享、风险共担、互补互惠的市场开发合作系统。同时加强同各国政府、国际组织、企业机构、科研院所及利益相关方的合作,通过市场机制、利益纽带、项目合作、优势互补、资源整合,实现互利共赢。

以“走出去”战略为引领,为了“走的更远,走的更好”,电建海投积极整合内外部资源,建立利益共享、风险共担、互补互惠的市场开发合作系统。同时加强同各国政府、国际组织、企业机构、科研院所及利益相关方的合作,通过市场机制、利益纽带、项目合作、优势互补、资源整合,实现互利共赢。

日前,电建海投已基本形成覆盖亚洲、非洲、拉美、中东等重点区域的完整的市场开发网络,战略步骤推进有序有力。今年以来,电建海投跟踪的印尼明古鲁燃煤电站正式中标,巴基斯坦卡西姆港火电站开工建设,参股的中国在非洲最大的矿产投资项目——华刚矿业世界级特大铜钴矿正式投产,在“一带一路”写下了动人的篇章。

## 文化融合——“三类文化”建设“三型海投”

在海外投资兴业,既面临经济技术的创新、经营管理的提升、企业品牌的培

育,也面临着思维的碰撞、观念的转变、文化的融合。

针对面临的新情况、新问题,电建海投以全球视野、科学思维、包容心态,构建与发展战略相融合的特色品牌企业文化,提出了通过培育“三类”文化:即“海文化”、“暖文化”、“新文化”,建设打造三型海投,即“效益型海投”、“品质型海投”、“活力型海投”,从而加快建设具有国际竞争力的专业化投资公司步伐。

“海文化”,倡导以大海之包容、胸怀、视野经营企业、经营人生。电建海投通过各种形式,吸收先进管理经验与技术,积极吸收优秀人才,先后组织各类招聘161场次,采取公开竞聘等方式选聘中层以上干部72人,引进各高校毕业生及具有一定国际从业经验人员143人,与15家国内外知名设计、施工企业签订了战略合作协议,构建了良好的“海外投资商业生态圈”。

“暖文化”是指温暖、友爱、互助、团结,这是员工对电建海投集体的体会。海投公司倡导组建了3个志愿服务海外员工帮扶小组,已有60多名志愿者加入,形成了一对一、一对二的结对帮扶机制,及时了解海外员工需求,帮助解决实际困难,让海外员工感受到组织的温暖。各项目还建立了应急救援联系机制,确保员工及亲属在海外得到及时医疗救助,切实保障员工的合法权益。

在南欧江流域公司,提起“海外职工之家”,大家都津津乐道。各个电站项目因地制宜,组建起“海外职工之家”,并配备了健身器械、台球桌、乒乓球案、卡拉OK等设施,定期组织大量贴近中外员工、贴近项目实际的文化活动,受到广大中外员工的欢迎。

“新文化”建设,则是要激发员工创造力,倡导工作创新,以创新作为驱动力、助推器,加速推进海外投资业务持续健康发展。这主要体现在“五化”,即职能制度化、业务流程化、工作标准化、管理信息化、创新价值化。

公司投资项目分处多国别、涉及多专业,无论是施工技术、工艺流程还是运营销售、市场拓展都面临许多新挑战。为此,公司大力实施业务与管理创新,着力推进创新价值化。公司成立以来,柬埔寨甘再项目获得境外工程“鲁班奖”,老挝南俄5电站获得“中国水电优质奖”;有3项课题获得中国水电科学技术进步奖,水力发电科学技术奖;老挝钾盐项目获得2项技术专利;刚果(金)铜钴矿项目获得4项发明专利。

电建海投构建了协同、公文、移动办公、OA、HR、NC等多项信息系统,建立了总部至老挝南欧江项目的海外专线,成功搭建一体化信息平台;实现了网络化、无纸化、远程化办公,促进了信息共享和效率提升,为南欧江项目建设提速助力。

海纳百川聚众志,投创未来建新功。南欧江流域梯级电站项目,以其独特的意义,辉煌的业绩,在电建海投迈向具有国际竞争力的专业化投资公司征程中,书写下的又一辉煌篇章。在国际投资市场的大潮中,电建海投正扬帆起航,乘风破浪,驶向更加光明灿烂的远方!



南欧江五级电站

之一,优良的资源吸引了众多咨询公司前来谋划方案。

中国电建“科学开发,绿色发展”的战略,与老挝开发水电能源的诉求不谋而合。经过科学的勘测设计,中国电建提出了“一库七级”的方案,指导思想是以最少的移民搬迁,最少的耕地、林地淹没损失,最小的环境影响,取得最大的政治、经济、社会、环境等综合效益,实现可持续发展。

该方案规划的全梯级电站总装机容量1272兆瓦,多年平均发电量约50亿度,总投资约28亿美元。方案综合考虑市场消纳过程及开发建设条件,采取分阶段开发战略,一期先开发二级、五级和六级电站,其余电站作为二期择机开发。

根据规划,该项目7个梯级电站建成后,容量装机占到目前老挝电力总装机的39%,为老挝提供稳定优质的清洁能源,促进老挝北部地区电网的升级和输送的互联,促进老挝三个区域电网之间的互联,形成统一的全国电网,有效缓解老挝缺电的局面。根据规划电站也将配套建设较高等级的公路,带动区域的交通状况,促进物流业和旅游业的发展,从而带动整个经济社会的发展。

此方案一举赢得了老挝政府的认可!中国电建成功获得了整条南欧江流



南欧江六级电站

## 社会责任——谱写中老友谊的和谐篇章

“坚定不移的贯彻属地化、本土化战略,融入当地,扎根老挝。”

秉承着这样的理念,电建海投在老挝南欧江项目实施过程中,积极履行社会责任,关注民生,造福当地,高质量地建设移民村,高标准地修建学校、卫生所、寺庙、村公所及市场等公共设施,同时为当地修路架桥、社会赞助、生态环保、恢复生计等,得到了当地政府和村民的高度认可和赞誉。中国电建员工和老挝当地村民亲如一家,在南欧江谱写了一曲和谐的国际友谊之歌。

电建海投结合项目特点和本土实际,探索出属地化移民合作和本土化模式。即将数个中小型移民安置工程,通过招标、竞争性谈判等方式交由当地的承包商承建,既按期保质完成移民安置工程,有效缓解了因程序繁琐带来的工期压力,也为当地提供了就业机会,促进了当地经济发展,实现了双赢。截止目前,南欧江一期移民安置工程基本完工并顺利移交,得到了老挝政府和人民的高度认可和肯定。

南欧江六级水电站地处老挝北部的丰沙里省,这里高山峡谷,经济落后,村



捐建学校里欢乐的孩子们



二级电站移民村-哈克村



为当地修建的交通桥