

Current Politics 时政

亲历撤侨和重返

我的海外承包避险录

在海外利益面前，西方国家扔在利比亚的炸弹，应该把中国“炸”醒了。

文 | 辛海京

我的思绪又回到遥远的北非……远处隆隆的枪炮声伴随着扩音器喇叭的口令传入耳朵，“请大家不要乱，有秩序上船，不要挤”，望着那灰暗的海水，此时此刻每个人都只有一个想法，那就是尽快上船，逃离这个是非之地。

那是今年2月底，由于利比亚战乱，中建利比亚分公司部分项目部的同事们正在港口乘船，纷纷撤离前的一幕。我们先从利比亚乘船到希腊，再从希腊坐飞机回国。中国五大国有建筑企业和地方企业因利比亚战事展开了前所未有的撤侨行动，投入大量人力、物力，举国为之震动。

利比亚从2003年底开始了大规模经济建设，包括在班加西建造几万套住宅，大修水利工程。在这种大背景下，中资五大企业纷纷在利比亚承建国际工程。不仅国字号施工企业在班加西承建工程，地方企业，例如北京建工集团等也在当地承揽了上万套住宅的施工任务。因为石油资源丰富，政府资金充足，中资企业都没有预料到会遭遇战争风险。

其实不只是中国公司，截

至2010年12月底，韩国现代和大宇等21家建筑公司在利比亚签订的合同总额高达105亿美元，同样也面临风险。

2010年8月，我有幸作为中建集团总公司利比亚分公司第九项目部的总工，来到班加西岗福德地块工作。中建集团在这里先后承接了2.5万套住宅。随后利比亚发生战乱，我亲历了撤侨全过程。

这一次战乱导致在利比亚的中资企业经济损失高达188亿美元（1美元约合6.3元人民币）。在此情况下，如何保护好中国的海外利益，成了一个严重的现实问题。这就是典型的海外工程遭遇战争风险的例子。

战争中如何避险？

这次利比亚撤侨虽然很成功，但回到家惊魂甫定，我开始思考，如果以后遇到同样情况，除了“撤”还有别的办法吗？中国已经承认“利比亚全国过渡委员会”为合法政府，委员会也承认战前签订的一切合同和协议，同时欢迎中国参与利比亚战后重建。但鉴于这次教训，中资企业明白了有些事不能光看能不能赚钱而不考虑风险。

这样的教训不胜枚举。例如，北京城建国际公司曾经承揽泰国“仁爱屋”工程，按照合同规定，承包商必须先向业主支付履约保函，其金额为合同造价的10%~15%。然而，中





我的海外承包避险录

P16

在海外利益面前，西方国家扔在利比亚的炸弹，应该把中国“炸”醒了。



战俘营的女军官

P20

美军喷气式战机被我军米格战机击落时，英、美战俘都拍手喝彩。



爱秀的普京

P22

即便普京不是最爱作秀的领导人，也一定是最爱拍照的。

每到一个国家我都要收集当地的法律法规，识别可能出现的法律风险。因为在项目在所在国打官司往往难以胜诉，毕竟所有国家的法律都意在保护本国公民。

左：中国公司在班加西的工地因战事而被迫停工。

右：卡扎菲政府时期，要在班加西建造上万套住宅。目前这些工程已经停工，何时复建，还要等局势稳定才能知晓。

国公司将几千万履约保函发到泰国方面账户没几天，泰国就发生了军事政变，前政府签订的合同新政府一概不承认，原先的民心工程成了“弃儿”。后来公司通过外交途径几经周折，才把履约保函追了回来，避免了损失。

在规避战争风险方面，中

国企业也有过成功的经验。

北京住总集团海外部于2001年5月在刚果（布）开始兴建广播电视大楼，工期预计2年多，结果到2009年2月才竣工；外交部办公大楼、礼堂和机场工程也历时4年之久才完成。

为什么工期拉得那么长？在此期间，刚果（布）政府由于叛军骚乱以及国家经济援助不正常等原因无法及时支付工程款。北京住总没有一味抢进度。如果自己垫资，那么近8年的工期早把企业拖垮了。住总海外部采取了合理的策略：当对方不拨付工程款时，公司就放慢施工进度，通过使馆、经商处与对方沟通；还是无法拨款时，公司停工，让大部分中

国员工回国休假。

刚果（布）政府由于未能及时支付工程款，已经违约，便不再追究工期。最终工程竣工，企业盈利，竣工仪式上萨苏总统亲自为项目经理和总工程师授勋。这看起来要赔钱的项目，最终以马拉松式的方式完成了。

许多人不明白，中国施工企业为什么要走出国门。对于我们从业人员来说，原因再清楚不过：国内建筑市场竞争非常激烈，“僧多粥少”；国家政策调整，压缩基建项目，今年格外引人关注的铁路、公路项目停建，预示着国内市场的寒冬已经来临。中国建筑施工企业只能走向世界。

然而经历过几次折戟沉沙的教训后，国人也注意到严防海外工程风险的问题。西方国家扔在利比亚的炸弹，更应该把中国“炸”醒了。

海外风险除了战争风险外，还有市场波动，缺乏国际管理经验等。但有人视跨国发展为畏途，以为海外布满了地雷和陷阱。其实这些风险大部分是因为企业管理不善，对国外环境了解不全面造成的。回想我的海外承包经历，确实有不少这样的经验和教训。

与外国业主斗智斗勇

目前国际承包工程最流行的合同是FIDIC条款。如果出现风险，承包商可以采取措

施，维护自己的利益。最常见的是暂停工程或放慢施工进度。



东方IC供图

Current Politics 时政 · 亲历

时支付工程款时，往往不会像欧洲施工企业那样马上停工，等业主支付工程款后才继续施工。例如，2003年，法国公司在刚果（布）首都修建公路时，由于当地政府获得的经济援助比较少，拿不出施工费，不少路段修建了一部分就停工了。而中国公司往往先自己垫资，然后再想通过与业主交涉取得工程款，这样做风险很大。

在通知业主暂停工程或放慢施工进度时，承包商应当向监理工程师发出索赔通知，在这方面，北京城建国际公司有深刻教训。那是在也门承建撒那国际机场项目时，施工到不同阶段，按规定业主要分别支付工程款。但对方总是找各种借口和理由进行拖延，催得紧了就给一点，从没有按施工进度拨款。公司缺乏国际承包经验，总认为业主不会违约，结果越陷越深。

阿拉伯人历史上曾经是欧亚间的游商，非常善于经营，甚至称得上狡猾。他们见中国公司继续施工，便更加明目张胆拖欠工程款。以至于后来，当北京城建国际公司将主体结构基本建造完，装修材料及配套建筑材料大批从国内发货运往也门后，对方仍不按期付款，甚至将中国公司3000万美元的履约保函全部扣除，而业主总共只拨付了不过几百万美元的工程款。最终中国政府出面交涉也无济于事。对方甚至还拿出合同，对中国公司进行索赔，北京城建国际公司实实在在交了一笔昂贵的学费。

在我的职业生涯中，每

中国一家知名企业在东南亚某国家承包道路工程，施工中遇到一个鱼塘，当地要求将鱼全部运到别处喂养，在恢复鱼塘后再把鱼运回来，按损失条数赔偿。

.....

到一个国家都要收集当地的法律法规，识别可能出现的法律风险。因为在项目在所在国打官司往往难以胜诉，毕竟所有国家的法律都意在保护本国公民。

我在北京城建国际公司工作时，曾经在塞拉利昂负责2所援助小学的建设。工地上的钢筋、灯具、水泥、瓷砖等建筑材料经常失窃，而且塞拉利昂人对欧美国家有很深的感情，对中国人却不太友善。我们的仓库被盗后，警察局找到赃物，竟然提出将瓷砖折价卖给我们，价格甚至远远高于国内的成本价。公司最终放弃了

要回瓷砖的念头。

因为国际承包工程往往非常复杂，有些法律风险实在无法预见。我曾听说过我国一家知名企业在东南亚某国家承包道路工程时让当地人给上的一堂课。他们在施工中遇到一个鱼塘，需要部分占用。当地要求中国公司将鱼塘中的鱼全部运到别处喂养，恢复鱼塘后再把鱼运回来，并按鱼损失的条数进行赔偿。中国承包商对当地这种近乎苛刻的环保法规闻所未闻，白白赔偿了一大笔费用。

有朋友曾经跟我讲到他在哈萨克斯坦的亲身经历：中建八局在哈萨克斯坦施工时，在立项、谈合同时没有充分了解国情。原来，满清时期清政府曾将哈萨克族生活的土地划归沙俄，某些哈萨克族“遗老”没有忘记这段历史，对中国人很是抵触。按照合同规定，施工过程中混凝土浇筑所需的原料要由当地企业提供，但该商家在当地是垄断企业，对中交易时报价过高，且缺斤短两，让中国企业叫苦不迭。再加上邻国公司认为中建八局抢了他们的饭碗，从中作梗、制造障碍，最终，中建八局被迫退出了哈萨克斯坦建筑市场。

控制住人就控制住了风险

除了政局、经济和当地文化、历史等方面的风险，从我这些年的海外工作经验来看，来自人的风险也不容忽视。

在非洲工作期间，我发现反抗情绪、叛逆情结在黑人身上有着很深的烙印，或许是长





时间被欧美殖民而留下的文化特色吧。有些黑人工人利用本国法律的漏洞，千方百计为自己争取各种好处，发动罢工是常事儿。我们的企业只能给那些技能特别熟练又不偷盗的工人一定的福利待遇，多数工人只能用作短工。

出问题的不仅是海外雇工，我们从国内招人也同样会遇到问题。有一次在越南河内施工时，由于越南工人水平低，分包商为了招到国内工人，许诺了很高的工资。但是当工人们到了河内后，分包商没有履行诺言。尽管在使馆的帮助下问题最终得以解决，整个工程的进度大受影响。

北京住总集团海外部在刚果（布）建造礼堂的工程建建停停，4年多才完工，拖延工期反倒为企业减少了损失。

长期在非洲从事建设工作，带给我的另外一个感触是：变化太快，特别是钱的问题。非洲各国货币兑换美元的汇率总在变化，如果企业不考虑汇率波动，很容易造成损失。

2002年初时，1美元兑换785西非法郎。到2005年3月，1美元只兑换530~540西非法郎，我们戏称如果当初企业多积攒当地货币，然后到2005年再抛出去兑换成美元，可能无需搞工程就能大赚一笔了。

由于受到国际大环境的影响，汇率波动带来的损失有时无法避免。最后我们采取一种策略来均摊风险：在订合同时

一部分用美元支付，另一部分采用当地货币支付，这样不论哪种货币升值或贬值，总体上损失不会太大。

谁都无法预知未来，但机遇总是偏爱有准备的人。北京住总集团海外部刚果（布）项目部从国内购买大批钢筋，利用所在国的优惠政策（例如免税等）用集装箱将钢筋发到所在国，等项目施工完毕，把剩余钢筋卖给黎巴嫩商人或非洲当地商人，也带来了可观的收益。中国许多建筑材料在西非很受欢迎，企业可以通过这些副业赚钱。

但水泥却是个例外。因为水泥只有3个月保质期。在刚果（布）英布鲁水电站工程施工时，中国公司认为从当地买水泥价格太贵，于是从国内用集装箱将水泥运往当地。结果报关时出了差错，水泥发到了别的国家。最终水泥在大西洋上漂了2个多月，才从黑角港口发往内陆，等到目的地时水泥已经过了保质期，这家中国公司损失惨重。

企业在国外承包国际工程，风险不可避免。但风险并不是一匹脱缰的野马，有时是可以预防、降低或控制的。以我的个人经历来看，我们要在招标和项目施工中，根据不同的风险制定和执行多种应急处理预案。降低“走出去”的风险，真正为在国外施工和拓宽海外市场积累经验。“走出去”一定要三思而后行，只有这样，我们才会在这条充满荆棘和障碍的国际承包之路上走得稳，走得远。■