

# 在 2020 年澳门论坛葡语国家投资推介会上的发言

——中国能建葛洲坝国际副总经理 袁宝义

2020 年 12 月 3 日

尊敬的澳门论坛丁恬副秘书长、

Prezado Secretário-Geral Adjunto do Fórum de Macau, Dr. Ding Tian,

中非发展基金宋磊董事长、

Prezado Presidente do Conselho de Administração do Fundo de Desenvolvimento China-África (Cadfund), Dr. Song Lei,

葡语各国派驻论坛常设秘书处代表、

Estimados representantes dos Países de Língua Portuguesa acreditados no Secretariado Permanente do Fórum de Macau,

澳门贸易投资促进局李子蔚先生，

Distinto Secretário-geral da Comissão e Director do Departamento de Promoção Económica e Comercial com os Mercados Lusófonos do IPIM, Dr. António Lei.

朋友们，

Caros amigos,

大家下午好！

Muito boa tarde a todos!

感谢对外承包商会和高峰论坛给予的这次机会，与各位共同分析当前国际业务发展遇到的挑战和机遇，共同思考“后疫情时代”国际业

务的未来发展之路，增进彼此了解，促进各国政府与企业以及各国企业之间的合作。

Gostaria de agradecer a Associação dos Construtores Civis Internacionais da China e o Fórum Internacional sobre o Investimento e Construção de Infraestruturas pela oportunidade que me oferecem para discutir sobre os desafios e oportunidades encontrados e pensar conjuntamente o caminho de desenvolvimento internacional pós-pandemia com todos os convidados aqui, bem como aumentar os conhecimentos mútuos e promover a cooperação entre governos e empresas e entre empresas de diferentes países.

首先请允许我介绍中国能建葛洲坝集团的基本情况。

Em primeiro lugar, permitem-me apresentar as informações básicas sobre a China Gezhouba Group Corporation (“CGGC”).

#### 一、中国能建葛洲坝集团基本情况

中国能建葛洲坝集团成立于 1970 年，因承建万里长江第一坝葛洲坝工程而得名，因承建举世瞩目的三峡工程而闻名天下。中国能建葛洲坝集团是世界 500 强——中国能源建设集团有限公司的核心成员企业，2019 年总资产达到 350 亿美元，年营业额达到 160 亿美元，员工四万人。

O CGGC fundou-se no ano de 1979. Foi denominado devido a construção da barragem de Gezhouba, barragem que atravessa o rio Yangtze, e veio a ficar conhecido pelo todo o mundo pela construção da Barragem de Três Gragantas. O CGGC está alistado dentre as quinhentos maiores empresas do mundo. Sendo

empresa membro de núcleo subordinada à China Energy Engineering Group Co., Ltd. (CEEC), o património total do CGGC atingiu, em 2019, o valor de 35 mil milhões de dólares americanos. Com receita anual registou 16 mil milhões de dólares americanos em 2019, o CGGC possui já 40 mil trabalhadores.

经过 50 年发展，葛洲坝形成了“四大建筑业务领域（大电力、大建筑、大交通、大环保）+三大工业制造业务（水泥、民爆、装备）+五大投资业务（海外、交通、房地产、水务、文旅）+两大服务保障业务（金融、贸易）”的“4352”产业结构，由一家传统建筑施工企业发展成为承包投资双轮驱动、国际国内协调发展、工业制造创新转型、金融贸易助力升级的具有较强国际竞争力的企业集团。

Depois de 50 anos de desenvolvimento, o CGGC veio a contar com uma estrutura industrial dotada de 4 vertentes de construção (energia eléctrica, construção, transporte, ambiente), 3 vertentes de produção industrial (cimenteira, materiais explosivos para uso civil, equipamentos), 5 de investimento (estrangeiro, transportação e comunicação, imóvel, assuntos de água, cultura e turismo), e 2 de serviços (finanças e comércio). Já se tornou de uma empresa tradicional dedicada à construção em um grupo com competitividade internacional motivado pela empreitada e investimento que se desenvolve de forma coordenada nacional e internacionalmente, sendo a sua produção industrial a abraçar inovação e transformação, bem como as finanças e comércio a ajudar na actualização.

葛洲坝也是践行“一带一路”国家战略的领军企业，目前在全球设立了 99 个海外分支机构，业务覆盖 142 个国家。目前拥有 145 个在建项目，360 亿美元在建合同额，4 万国际从业人员，55 亿美元的获批投资额。根据中国商务部统计数据，2019 年公司新签海外合同额和在建项目营业额在 4000 多家“走出去”中资企业中分列第 7 位和第 8 位，并获得了中国建筑工程质量最高奖“鲁班奖”、“走进东盟十大成功企业”、“感动非洲十大成功企业”、“中国对外承包工程社会责任领先型企业”、“中国对外承包工程企业社会责任金奖”等荣誉称号。

Sendo uma empresa de vanguarda que se adere à iniciativa nacional de Uma Faixa Uma Rota, o CGGC dispõe-se de 99 sucursais no estrangeiro com negócios espalhados por 142 países. Segundo os dados estatísticos do Ministério do Comércio chinês, o montante dos contratos assinados no estrangeiro em 2019 e a receita dos programas em vias de construção encontram-se respectivamente no 7º e 8º lugar do ranking que abrange mais de 4 mil empresas chinesas, recebendo vários prémios e títulos de distinção, a saber, prémio Luban—o prémio mais alto que valoriza a melhor qualidade da construção, etc.

在葡语国家和地区中，公司在巴西、安哥拉、莫桑比克和澳门均设立了分支机构，并以工程承包、投资和咨询管理等方式积极承担基础设施和能源项目建设，其中在安哥拉承建了港口、水务、电力、房建等领域的项目并正在实施目前非洲最大水电站安哥拉凯凯水电站项目，在巴西以投资并购圣保罗圣洛伦索水务项目高端切入扩大了企业品牌

影响力，在澳门竣工了最长隧道且首次采用爆破开挖的隧道澳门路环-九澳隧道建造项目。这些项目改善和提高了当地基础设施水平，公司也积累了在葡语国家和地区实施项目的经验，增强了互信和合作关系。

Em termos dos países e regiões de língua portuguesa, o CGGC possui sucursais no Brasil, Angola, Moçambique e Macau, os quais se carregam activamente pela construção das infra-estruturas e projectos de energia que abrangem as áreas portuária, hidrológica, eléctrica, de construção civil, etc., dentre os quais se destacam o projecto da construção da barragem “Caculo Cabaça” de Angola, a maior da África. No Brasil, comprou o Sistema Produtor de Água São Lourenço da Sabesp, o que aumentou fortemente a sua influência internacional. Em Macau, concluiu a construção do túnel mais longo e começou a construção do Túnel de Ká Hó – Coloane. Todos estes projectos vieram a melhorar o nível de infraestruturas locais, e ajudar a empresa na acumulação da experiência acerca de efectuação de projectos nos países e regiões de língua portuguesa, reforçando a parceria e a confiança mútua.

## 二、当前国际业务发展的挑战

Desafios actualmente enfrentados

目前，疫情全球肆虐，疫情短期内很难得到完全的控制，超过 90% 国家封国封城、通航管制、限制人员流动、限制货物出入，各国全力抗疫使经济发展缓慢甚至停滞，为国际业务的发展带来巨大挑战，表现在以下几个方面：

Neste momento, a pandemia continua a propagar-se no âmbito global e o

seu controlo total é difícil para concretizar no curto prazo. Mais de 90% dos países tem-se aderindo às medidas de confinamento, controlo de tráfego, restrição de circulação pessoal, limitação de circulação de bens, o que vieram a resultar no abrandamento ou até estagnação do desenvolvimento económico, deixando grande desafios ao desenvolvimento dos negócios internacionais.

一是民众生活受到严重影响，社会动荡潜在风险加剧，全球进入风险高发期，地区营商环境恶化。

Primeiro, a vida das pessoas tem sido profundamente influenciada, a sociedade corre o risco cada vez maior de agitação, o mundo entrou num período de alta ocorrência de riscos e o ambiente de negócios locais vêm a piorar-se.

二是产业链、供应链存在中断风险，企业订单和现金流紧张，发展中国家外储下降，货币贬值，多国政府和大型投资商投资信心不足，投资能力下降。

Segundo, a cadeia de produção e de fornecimento enfrenta um risco de ser interceptada. As empresas têm menos encomendas e menor fluxo de caixas. Os países em desenvolvimento contam com menos reservas cambiais estrangeiras, desvalorização, e redução da capacidade de investimento.

三是逆全球化思潮以新的表现形式出现，单边主义、贸易保护主义更加严重，美国在贸易、科技、金融、安全和法律等多维度单边发起对中方企业的遏制与打压，制裁范围和力度加大，“一带一路”受到严重冲击。

Terceiro, a vaga de anti-globalização voltou a surgir em formas novas,

enquanto o unilateralismo e o proteccionismo ficam ainda mais grave. Os EUA implementaram mais sanções e boicotes às empresas chinesas em diversas áreas tais como comércio, ciência e tecnologia, finanças, segurança e direito, o que deixa impactos grandes à iniciativa de Uma Faixa Uma Rota.

四是世界主要经济体除中国外下滑严重，多国债务高企并提出了债务重组需求，政府预算削减，现汇项目发包量锐减，融资项目管理从严趋紧。企业传统商业模式发展面临困难，业务结构转型升级压力加大。

Quarto, as economias do mundo, excepcionando a China, têm-se registado quedas notáveis. As empresas com alto endividamento requerem reestruturação de dívidas. Os governos optam por reduzir orçamento. O número de contratos de construção com taxa de câmbio na data fixada diminui drasticamente e o controlo dos projectos de financiamento pretende ficar mais restritivo. Os modelos tradicionais de negócios enfrentam dificuldades e a transformação e a actualização estão sujeitas a pressão cada vez maior.

### 三、当前国际业务发展的机遇

Oportunidades para os negócios internacionais

发展仍是时代主题之一。虽然受疫情影响导致经济下行，但全球各国为应对疫情采取的支持力度和应对措施，将为经济复苏注入新活力，从而在“后疫情”时期带来发展的机遇。

O desenvolvimento continua a ser um dos temas da nossa era. Apesar de a economia registar recessão devido à pandemia, as assistências disponibilizadas

por os países bem como as medidas adoptadas em resposta à pandemia vão injectar nova força motriz na recuperação económica, gerando oportunidades de desenvolvimento no período pós-pandemia.

从国内层面来看，一是中国政府对外开放的力度持续加强，2020年《政府工作报告》提出坚定不移扩大对外开放，在稳外贸工作会上提出打造市场化、法制化、国际化营商环境，进博会如期召开拉动了外贸和需求，从而促进了国际交流和互信；二是国内金融机构为应对疫情积极出台部分政策，鼓励企业开展海外投资并购同时拉动东道国工程承包需求，鼓励企业加强合作，所有这些举措，在疫情阴霾之下带来市场的希望。三是构建国内大循环为主、国内国际双循环相互促进的新发展格局将有利于提升企业的国际竞争力。企业通过积极参加国内大循环来优化业务结构、管理提升来可以增强自身竞争力，国内产业链可以得到完善和发展，全产业链融合入国际市场，扩大开发与国内大循环可以吸引更多的国外企业，从而促进合作增进互信。

A nível doméstico, primeiro, o governo chinês continua a alargar a sua abertura para o mundo, o que está inscrito no Relatório de Trabalho do Governo 2020. Na Reunião de Estabilização do Comércio Estrangeiro foram propostas a mercantilização, a legalização e a internacionalização do ambiente de negócios. A realização a tempo do Exposição Internacional de Importação da China motivou o comércio externo e a demanda, promovendo o intercâmbio internacional e confiança mútua. Segundo, as instituições chinesas implementam umas políticas em resposta à pandemia, encorajando as empresas para exercer investimento e



compra no estrangeiro e, ao mesmo tempo, reforçar as necessidades de empreitada dos países anfitriões. Medidas como essa levam a esperança quando se trata das preocupações relevantes à pandemia. Terceiro, a construção da nova estrutura de desenvolvimento que tem o círculo nacional como principal e dotado de promoção mútua entre os círculos nacional e internacional vai ajudar no aumento da competitividade internacional destas empresas. Através de participar activamente no círculo nacional e aperfeiçoar o sistema administrativo, as empresas podem melhorar a sua estrutura de negócios e aumentar a sua competitividade. Além disso, as cadeias de produção no interior da China conseguirão aperfeiçoamentos e desenvolvimento. Com a cadeia completa industrial a integrar-se no mercado internacional, podemos alargar o desenvolvimento e participação do grande círculo nacional para atrair mais empresas estrangeiras, reforçando a cooperação e confiança.

从国际层面来看，一是国际性金融机构加大了对不发达国家的急需基础设施和健康、减贫等方面支持，为经济复苏带来利好；二是疫情后全球能源结构调整加速，新能源领域将迎来快速增长；传统基础设施也将加快转型升级，以 5G、大数据中心、人工智能、工业物联网、新能源汽车充电桩、特高压输变电、城际高铁和电气化轨道交通为代表的新基建领域将促进新产业链的延伸和融合，推动各领域上下游企业间的交流合作；三是区域性经济与贸易合作将进一步促进流动，增强经济活力，带动基础设施的发展。

A nível internacional, **primeiro**, as instituições financeiras internacionais

aumentaram apoios aos países não desenvolvidos nos aspectos como infraestruturas, saúde, redução de pobreza, etc., o que beneficia a recuperação económica. **Segundo**, a estrutura energética global veio a ser aceleradamente ajustada, e no período pós-pandemia a área de energias novas vai abraçar um crescimento rápido. As infraestruturas tradicionais também vão ser transformadas e actualizadas a alto ritmo, enquanto as novas áreas de infraestrutura tais como 5G, centro de Big Datas, Inteligência Artificial, Internet das Coisas, estação de carregamento de veículos elétricos, transmissão de energia elétrica em ultra alta tensão, comboios de alta velocidade entre cidades, transporte de carris eléctrico, etc., vai promover a extensão e integração de novas cadeias de produção, impulsionando o intercâmbio e cooperação das empresas a jusante e a montante de diferentes áreas. Terceiro, a cooperação económica e comercial regional vai promover ainda mais o fluxo que fortalece a economia e motiva o desenvolvimento das infraestruturas locais. **Terceiro**, a cooperação económica e comercial a nível regional vai promover ainda mais a circulação e reforçar o vigor económico, assim como incentivar o desenvolvimento de infraestruturas,

#### 四、“后疫情时代”国际业务发展的思考

**Considerações sobre o desenvolvimento dos negócios internacionais no período pós-pandemia**

在后疫情时代，企业怎样才能抓住机遇，作出进一步的发展？个

人有如下初步的思考：

No período pós-pandemia, como as empresas conseguem agarrar as oportunidades e avançar ainda mais para frente? Aqui gostaria de apresentar as minhas próprias opiniões:

(一) 提高**发展质量**，践行持续、绿色发展和共同发展理念。筛选经济效益好、符合东道国优先发展和生态友好的项目，通过利用当地资源、履行社会责任促进当地发展和改善民生，带动**市场深耕**。

(1) Deve-se aumentar a qualidade de desenvolvimento e praticar o conceito de desenvolvimento sustentável, verde e comum. Precisa-se de seleccionar os projectos de bom rendimento, correspondente às necessidades de desenvolvimento prioritário e amigável à biografia do país anfitrião. Através dos recursos locais, deve-se cumprir as responsabilidades sociais para promover o desenvolvimento e melhorar o bem-estar do povo, motivando a profunda culturação do mercado.

(二) 整合资源，加强企业间合作，尤其是与当地公司以及第三方合作，实现优势互补、合作共赢。公司在葡语国家和地区的开发均实现了属地化和第三方合作，包括在安哥拉与德国福伊特、葡萄牙莫塔因吉尔等巨头的合作，在巴西与本地企业 CC 集团以及 AG 集团的合作，并购了圣保罗水务公司，在澳门与珠光公司的合作，在莫桑比克与德国高夫公司的合作等，均实现了合作共赢的预期。

(2) Agrega-se os recursos e reforça-se a cooperação com as empresas locais e bem como com o terceiro a fim de concretizar a

complementaridade de vantagens e cooperação de ganhos compartilhados. O CGGC tem-se cooperado com as empresas locais e partes terceiras nos países e regiões de língua portuguesa, incluindo a cooperação com a empresa alemã Voith, a portuguesa Mota Engil, etc. No Brasil, cooperou-se com as empresas locais como o Grupo CC e o Grupo AG, bem como comprou a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. Em Macau, coopera-se com a Empresa Zhu Kuan. Em Moçambique cooperou-se com a empresa alemã GAUFF. Tudo isso concretizou ganhos compartilhados.

(三) 创新经营模式, 加快转型升级, 实现全产业链资源整合和发挥产业优势。不断完善企业海外布局, 实现产业链上下游延伸和拓展, 形成全领域、全流程、全周期的服务, 实现投建营一体化, 促成产业和结构升级。

(3) Deve-se renovar modelo de operação e acelerar a transformação e actualização, com intuito de realizar a agregação de recursos da cadeia de produção completa e desempenhar as vantagens da indústria. Aperfeiçoa-se constantemente a disposição estrangeiro dos negócios e procurar concretizar a interação de investimento, construção e operação, a fim de promover a actualização de indústria e estrutura.

(四) 强化属地化经营和国际化资源配置。企业应该进一步在市场营销、项目实施、供应链、就业培训、文化融入等方面多维度地推进企业国际化和属地化进程。公司国际从业人员 36000 人, 其中外籍员

工占比 80%以上，分布在各区域分公司、海外分支机构和项目部，通过属地化技能培训、派往国内培训等方式，促进了当地就业，提升了员工技能和素质。部分大型项目的实施中，最大程度地使用当地建材、设备等资源，较好地带动了当地产业的发展。

(4) Reforça-se a operação localizada e distribuição internacionalizada de recursos. A nossa empresa deve promover a localização e internacionalização de forma multifacetada, o que desrespeito a diversas áreas tais como marketing, implementação de projecto, cadeia de fornecimento, formação profissional, participação cultural, etc. O CGGC agora tem 36 mil trabalhadores para negócios internacionais, dentre os quais 80% são de nacionalidade estrangeira, dispersados por todos os cantos do mundo. Com formações técnicas no local acreditado ou na China, o emprego local foi promovido e a capacidade e a qualidade dos trabalhadores foram melhoradas. Durante a construção duma parte dos projectos de grande porte, utiliza-se o máximo possível os materiais e equipamentos locais, o que incentivou o desenvolvimento industrial local.

当今世界正面临百年未有之大变局。虽然受疫情等因素影响国际业务受到了较大冲击，但这种冲击也促使企业求变自强、识变有为。中国能建葛洲坝集团将继续秉承开放包容、合作共赢的理念，加强同包括论坛各位代表在内的世界各国宾朋的交流合作，与各国政府、企业、各类机构精诚合作，实现共同发展。

O mundo de hoje está a enfrentar uma conjuntura repleta de mudanças

sem precedentes nas últimas centenas de anos. Mesmo que os negócios sejam impactados fortemente pela pandemia, são exatamente estes impactos que impulsionam as empresas em busca de auto fortalecimento e maior consciência de mudanças. O CGGC continuará a aderir-se aos valores de abertura, abrangência e cooperação de ganhos compartilhados, bem como a realizar mais intercâmbio e cooperação dos amigos de todo o mundo incluindo os convidados aqui presentes, a fim de se cooperar com os governos, empresas e instituições dos países relevantes, concretizando o desenvolvimento comum.

谢谢大家！

Muito obrigado!