

# 一带一路： 共赢的愿景和承诺

2016年10月

CATERPILLAR®



# 目录

---

<b>第一章：“一带一路”：全球的机遇</b>	<b>05</b>
中国的机遇	05
世界的机遇	06
<b>第二章：“一带一路”成功的关键因素</b>	<b>07</b>
1. 创新	07
2. 协作	09
3. 可持续发展	10
4. 风险管理	11
5. 本地利益相关方的参与	12
<b>第三章：为“一带一路”创造价值</b>	<b>14</b>
1. 促进创新及产业转型	15
2. 协作开发基础设施	16
3. 创造可持续性的影响力	19
4. 分享全球经验及风险管理工具	21
5. 为本地利益相关方创造价值	22
<b>第四章：共享“一带一路”之成功</b>	<b>27</b>

---

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

**“25年前，你就能感到将有了不起的大事在中国发生，感觉就像是这个国家肩负一项重要使命。”**

---

**道格拉斯·欧博赫曼  
卡特彼勒董事长兼首席执行官**

# 第一章：“一带一路”：全球的机遇

## 中国的机遇

当今世界正经历着复杂而深刻的变化，为所有国家带来众多的挑战。全球贸易、国际大宗商品价格波动、金融市场的不确定性，以及不断上升的地缘政治风险等诸多因素无不影响着经济的可持续增长。

作为与国际市场密不可分的一大经济体，中国在制定自身发展战略与政策时有充分的动力考虑其他国家的发展状况。伴随着经济全球化与区域一体化，中国推行了多项改革开放政策以扩大其在全球经济中的地位。在经历了30多年令人瞩目的经济与社会发展后，中国目前所面临的关键挑战在于如何成功实现增长模式的转变，即从过去很大程度上依靠人口、资本和自然资源的粗放型增长，转向基于资源的高效利用和创新的增长方式。换言之，过去的30多年间，中国成功地创造了一个现代化经济体所需的贸易、通讯、能源及交通网络，现在的任务则是通过在诸如技术、工程、流程、商业模式、治理、政策等领域的创新来实现这些资产的回报和生产力的最大化。

作为一项创新之举，“一带一路”倡议将是成功实现上述转型的一个基石。这项倡议被许多人视为继上世纪80年代建立经济特区和2001年加入世贸组织以来“中国的第三次对外开放”。古代的丝绸之路和海上贸易通道将中国与欧洲、中东和非洲紧密联系在一起，为沿线各国带来了前所未有的发展和益处。与古丝绸之路精神一脉相承，通过加强融合、合作与交流，“一带一路”倡议将为中国和世界其他地区带来新一轮的繁荣。实现这一目标需要在人力和自然资本方面的巨大投入，其所涉及的合作范围和规模在很多方面都将是史无前例的。

推动“一带一路”沿线的发展与中国现阶段寻求融入全球价值链，以扩大产能合作，提升效率，促进创新，并与其他国家建立积极的外交关系的努力相一致。它将使中国能够更好地利用国内和国外市场与资源，增强其实现可持续、高质量增长的综合经济实力。“一带一路”倡议将推动中国的产业升级、提升生产效率以及对全球化的参与，同时为世界其他地区带来巨大的机遇。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

## 世界的机遇

“一带一路”沿线的很多国家都是新兴市场和发展中国家，有实现跳跃式发展和开拓性发展的充分潜力。同时，“一带一路”还连接了一部分正在寻求新的增长点和新的市场机会的全球最发达的经济体。无论是推动基本的经济发展和改善生活水平，还是化解金融危机和加速工业化进程，“一带一路”沿线的所有国家都将从这一倡议中获益。

基础设施的互联互通是“一带一路”倡议的一个重点。基础设施在促进贸易、提高生产力以及推动经济增长方面具有关键作用。根据亚洲开发银行的实证研究，每增加10%的铺设道路、减少1%的电力传输损失和增加10%的互联网设施，可分别促进5%、1.1%和2%的经济增长。

“一带一路”沿线基础设施的开发需要各个国家、私营部门、民间组织之间的高度协调，并且需要巨大的资本与物质资源的投入。不仅仅是“一带一路”的最终产品，实施这一倡议的整个过程都将促进经济要素的自由流动、资源的高效配置、市场的深度融合以及各国经济政策的协调。这将有助于形成一个更加开放、更具适应性、更为平衡、更有包容性的区域经济合作框架，并形成一个更有经济凝聚力和更为数字化的全球社会，在这个社会中有更高层次的跨文化协作与理解。最终，这一倡议将有助于降低物流成本，提升新兴经济体的竞争力，缩小内陆与沿海国家之间的差距，减少区域间的不均衡，进一步推进《联合国发展议程》。

## 第二章：“一带一路”成功的关键因素

古代以陆路为基础的“丝绸之路经济带”和通过远洋航行开展的“海上丝绸之路”之所以取得成功，是因为它们促进了沿途贸易参与者之间的相互理解、融合与交往。虽然他们在文化、宗教和种族方面存在巨大差异，但通过形成责任共担、收益共享的共同体而走向了共同繁荣。

时至今日，在全球各国政府、企业以及各利益相关方适应不断变化的经济环境之际，在各方寻求良方推动经济加速发展与增长之际，互利共赢的古丝路精神将重焕生机，促进世界经济升级与共同繁荣。凭借新的技术与创新、产业升级的加速、低碳解决方案等可持续增长措施的推广、全球投资与合作的增强以及愈发趋于一体化的区域和全球经济，“一带一路”倡议在提升整个区域的发展与合作方面拥有巨大的潜能。

然而，前路绝非坦途。在参与“一带一路”具体项目时，政府、企业以及其他利益相关方应对在沿线国家和地区成败的关键因素有非常清楚的了解，包括地缘政治与宗派冲突、商业风险与壁垒、商务与行政合作等。成功推进“一带一路”倡议需要考虑以下五个关键因素。对涉及到的利益相关方而言，尽管这五个方面并不能涵盖所有因素，但对于成功完成“一带一路”项目需要克服的一些关键障碍皆有所提示。

### 1. 创新

“一带一路”倡议需要政府、企业和其他参与其中的利益相关方以创新性思维抓住其中的发展与商业机遇，并应对相关挑战。这一倡议还为满足处于不同发展阶段的国家与地区需要的产品和技术创新，以及与供应链和项目管理相关的流程创新提供了沃土。开放式创新——即有价值的想法既可以产生自企业或组织内部，也可来自于外部——在“一带一路”倡议的背景下将对成功具有至关重要的作用。

创新概念	商业模式创新	技术创新	社会创新
绿色投资概念	公共私营合作制 (PPP)	人工智能	开放与包容的企业文化
可持续发展	建设-运营-转让 (BOT)	数字技术	社会责任
智能机器	通过金融租赁提升设备管理	系统整合	诚信
城市数字化	再制造	互联网+	创业精神
社会影响力投资			
开放式创新			

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

## 商业模式创新

商业模式创新是实现更广泛创新的基石。绿色投资、可持续增长、智能产业升级以及城市数字化是推动当前商业创新的主要力量，并会促进政府、企业和其他利益相关方进行创新。例如，作为“一带一路”平台的一部分，企业可以找到更加创新的方式来利用诸如公共私营合作制 (PPP) 以及建设-运营-转让模式 (BOT) 等更为灵活的商业模式。在资金支持方面，融资租赁可作为传统银行贷款之外的一种选择。

## 技术创新

出于对环境保护、安全性、效能以及生产力方面更高的要求，“一带一路”项目的执行将会加速技术创新。一些帮助改善创新流程的主要方法包括建立研发中心、进行技术转移、开发新技术、培训技术人员、与高校和其他科研机构开展联合研究以及进行外包研究等。放眼全球，中国已成为开展这些活动的一大中心，而“一带一路”倡议势必将对参与其中的各国内部以及国与国之间的这类活动起到促进作用。人工智能、数字化、系统整合以及互联网+是需要更多研发投入的新技术趋势，这些新技术将应用于“一带一路”沿线的基础建设项目中。

## 社会创新

由于“一带一路”倡议涉及众多文化、政治与经营体系，参与这一倡议的企业与政府需要在不同的文化与体系之间寻求相互理解，彼此协作。在这一环境下，社会创新、融合与开放将成为实施“一带一路”倡议的关键要素。在保留使本地的领导者适应不同的监管与运营环境和让组织在当地取得成功的创业体系、价值观及能力的同时，社会创新可促使组织对实现企业成功的价值观、态度、原则、标准和信条进行交流、整合与适应。

## 2. 协作

“一带一路”倡议预计将覆盖63%的全球人口和30%的经济产出，影响到亚洲、欧洲和非洲地区60个国家的44亿人口，连通东方的亚太经济体与西方的欧洲经济体。跨越不同的国家和地区，主动开放的合作将对“一带一路”倡议下每一个项目的成功至关重要。

面对巨大的需求与资金缺口，薄弱的基础设施对“一带一路”沿线国家而言既是一大挑战又是一大机遇。根据《2014-2015年度全球竞争力报告》，“一带一路”沿线60个国家中有27个国家的基础设施指数排名低于全球平均值。

基础设施合作将展示各方如何携手在多个层面取得成功。发达国家、发展中国家和处于发展初期的国家之间的三方合作\*将有助于整个区域汇集各自的相对优势，根据需求协调供给，共同克服发展面临的挑战，进行产业升级，并最终将参与各方利益全面融合。在每一个新的合作关系当中，一部分参与方将提供先进的技术、效能、创新能力、规模优势、本地资源和知识等以克服项目所面临的独特挑战。由这些合作派生出的关系和新的发现本身可能还会创造更多的增长机会。

### 项目设计

为了使“一带一路”倡议成功助力在欧亚和非洲地区建立一个更加完善的铁路、高速公路、空海港、石油与天然气管道、电力传输线路、互联网交换以及通讯的网络，国家、政府、企业以及其他利益相关方需要通力协作，以克服各种经济与政治挑战。许多项目必须通过政府、企业和其他利益相关方之间的协作取得最终成功。

此外，推动资源与信息的双向或相互流动，而非一国是输出方、另一国是接收方的模式对全球一体化至关重要。在这一点上，世界经济论坛对这一基于协作的理念称之为“第四次工业革命”，或称为由信息技术整合引发的新一轮产业流程创新和效能提升，与“一带一路”倡议有很高的相关性。“一带一路”项目中使用的设备实现更大程度的信息技术融合将使沿线国家能够提供更广泛的运营数据，同时提升整个区域产品和资源的生产与贸易效率。

### 项目融资

在融资领域已出现前景可观的双向合作的迹象。例如，世界银行与亚洲基础设施投资银行近期签署了一项合作协议，将对在中亚、南亚和东亚地区包括交通运输、水资源和能源等

---

\* 李克强总理在2015年夏季达沃斯论坛开幕式致辞中提及三方合作。详见《新华网》2015年9月11日报道。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

领域在内的项目共同提供资金。当然，还有更多的工作需要做。亚洲开发银行估计，在2010至2020年间，如果亚洲国家希望在基础设施方面达到全球平均水平，需要在本国的基础设施领域投入8万亿美元。此外，根据亚洲开发银行的估计，“一带一路”沿线国家还需要再投入3000亿美元用于区域基础设施建设，将各国连接起来形成一个完全互联互通的区域基础设施体系。“一带一路”倡议旨在提供或刺激这一领域的部分投资，其中既包括支持经济进一步发展的基础设施，也包括具有更高附加值的基础设施，以及技术与能源项目。虽然政府资金将成为这些预期项目的资金来源，企业和其他组织也能够为“一带一路”项目提供宝贵的金融资源。

通过在一个具体项目中协调利益相关方的权益，联合项目融资还可以加强协作及互惠互利。此外，随着专门或主要支持“一带一路”倡议的金融机构逐步设立，联合及合作融资模式将能够推动合作，确保该倡议涉及的目标得到所有利益相关方的支持。

### 3.可持续发展

“一带一路”倡议的各个项目、计划和组织必须在经济、社会和环境方面做到可持续发展。同时，他们也必须各国环境可持续性议程与推动基础设施和产业项目快速发展的更广泛驱动力之间取得平衡。

#### 环境可持续性

“一带一路”沿线国家将继续面临环境压力，其中既有来自国内工业化和城镇化快速发展对环境的影响，也有来自《联合国气候变化框架公约》下的《巴黎协议》、联合国可持续发展目标以及其他国际组织所提出的越来越雄心勃勃的可持续发展目标的要求。在全球范围内，一些关键问题对可持续发展构成严重威胁，如空气和水污染、乱砍乱伐、生物多样性的丧失、人口膨胀以及急剧增长的资源消耗等。

作为“一带一路”倡议的发起者，中国在政府间推动环境保护的作用至关重要，同时它也需要为制定严格的规则提供政策支持，并维护好可持续发展的标准。

此外，倡导节能减排、环境保护、智能化制造、高端装备以及新能源并提供相关产品的众多企业也被寄予厚望，在建设高质量的设施及其他工程方面发挥重要作用，为整个倡议在可持续性方面取得成功作出贡献。

## 组织可持续性

组织可持续性是可可持续发展的另一项考量。“一带一路”倡议涉及到的机构与企业，必须确保各自在组织结构和行为上能够同时支持它们的短期效益和长期活力，以使各自的项目能够顺利推进并完成。

今天运行的商业模式可能在一夜之间就被颠覆，或在被移植到不同的市场时失灵。因此，企业必须不断重塑自身从而保持在商业上的成功，并适应不断变化的经营环境。在这方面，不能仅仅依赖以往的技术上的成功，还需要执行相关措施不断研创新的技术，从而在日益加剧的市场竞争中处于领先地位。

另一个自我持续的做法是了解并遵守当地最新的法律法规，并在经营活动的各个领域理解本地利益相关方的预期和需求。机构在着手参与“一带一路”项目的同时，还必须不忘关注财务可持续性以及审慎的风险管理。为了全方位地支持组织的可持续性，企业必须拥有能将这些价值观灌输到全体员工中去的强大、有道德和自我更新的文化，并在商业伙伴之间推行可持续文化与实践。

## 4.风险管理

“一带一路”沿线国家处于不同的经济发展水平，其文化、种族和历史背景差异自不必说。对于“一带一路”倡议下的项目协作，各国也有着不同的议程。考虑到各国围绕安全、历史与文化差异、社会冲突以及其他方面的不同关注将对这些项目产生影响，风险管理将成为决定这一倡议最终成功的最为关键的因素之一。

### 风险管理体系

实施全面的风险管理体系是成功的首要因素。在所有“一带一路”项目中，必须对商业和风险标准给出明确定义并统一执行。企业和其他利益相关方必须对东道国的相关法律有全面的了解，并在投资之前对潜在的问题进行全面的评估。

### 财务风险管理

为确保“一带一路”项目的成功，必须实施财务风险管理，其中包括债务豁免措施、保险制度和其他风险管理措施。海外投资保险(又称为海外保险保障)已经实施，可以继续成为分散风

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

险的一个重要工具。有了这些政策，投资者就能够在政治风险使投资受损的情况下从本国获得补偿，这将有助于促进投资的可持续性和降低投资风险。

## 高效沟通的网络

风险管理的另一项关键措施是在积极参与的各方之间建立并维护高效的沟通网络。缺乏有效的沟通，“一带一路”倡议将可能被曲解，从而对相关的项目以及该倡议的整体声誉带来负面影响。在东道国与利益相关方的沟通对维护开放的对话和相互理解至关重要。推动“一带一路”项目的国家和企业应该主动建立沟通的网络和能力，以更好地理解 and 适应沿线各国经济、社会、政治和其他方面的环境。这对任何冲突的解决或问题的管理都可能是至关重要的。

## 5.本地利益相关方的参与

让本地利益相关方参与并使其获益对任何长期项目的成功而言都是不可或缺的。因此，“一带一路”倡议若要取得成功，必须对基础建设或其他开发项目所在地产生积极的影响，并得到本地利益相关方对具体项目目标的支持。

创造一个促进贸易和经济发展的环境是“一带一路”沿线国家和人民的共同利益。“一带一路”倡议将帮助构建这样一个贸易壁垒更低和贸易成本更少的环境，使信息、商品和人员更加自由地流动。这需要政府、当地社区、私营企业和其他组织等所有利益相关方的意见和目标以相互协作的态度纳入到“一带一路”倡议中去。

参与“一带一路”沿线项目的企业不能使用“一刀切”的方式来开发经济价值。采用灵活、具有适应性和融合的办法对于理解并积极纳入所有参与方的需求和意见非常重要。

以非洲为例，国际公关公司博雅公关 (Burson-Marsteller) 近期的一份研究报告显示，尽管绝大部分的非洲商界领袖确信中国投资将带来诸如基础设施现代化和贸易机会等长期收益，但很多人对中国投资方是否会向当地转移支撑其未来经济增长的技能及技术知识表示怀疑。这些观察为企业如何在“一带一路”地区选择关键利益相关方并就项目规划、执行和维护与之进行沟通具有重要的意义。

在实践中，很多开发项目的失败都是由于缺乏利益相关方的参与、接受或支持，有些项目甚至尚未动工就遇到挫折。在某些情况下，在非洲地区进行的“以基础设施换取能源”的交易就

由于利益相关方对公平性的担忧而最终失败。专注于资源开发和开采的企业在印度尼西亚、缅甸以及其他地区则因为劳工、环境以及围绕其投资的其他问题遭遇当地社区的反对。

最后,积极主动地开展具有广泛社会影响力的企业社会责任活动,对任何参与“一带一路”倡议的企业而言都至关重要。企业社会责任不仅有助于公司在本地利益相关方之间建立信任与认同感,维护其“社会的经营许可”,同时也往往以创造共享价值的方式消除本地利益相关方的隐忧并回馈当地社区。成功的企业社会责任有赖于对本地环境的深刻而有意义的理解,正成为企业核心活动中日益重要的组成部分。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

## 第三章：为“一带一路”创造价值

自1975年首次向中国出口38台铺管机支持中国油气田开发开始，卡特彼勒积极参与并见证了中国经济令人瞩目的经济崛起。在过去的四十年间，公司在中国进行了巨大的投入，包括设立办事处、研发中心及工厂，发展代理商网络和供应基地，成立合资公司并拓展其他商业运作。随着中国经济增速放缓，朝着更加可持续的增长转型，卡特彼勒依然致力于支持中国客户参与国内及海外的基础设施项目，推动世界级的可持续增长、创新及合作伙伴关系。

像卡特彼勒这样的全球公司，不论源自中国或是其它国家，都将在“一带一路”倡议中扮演积极的角色——既是中国经济转型的促进者又是这一全球性倡议的合作伙伴。卡特彼勒相信，“一带一路”倡议的早期项目所取得的成果及示范效应，将对这一倡议的长期成功产生巨大影响。卡特彼勒支持这一倡议，并将以多种方式参与其中。

作为一家在全球运营的领先的基础建设及采矿设备制造商，卡特彼勒能够在五大领域为“一带一路”倡议的实施作出贡献。当然，这里仅仅列举出像卡特彼勒这样的企业在“一带一路”倡议实施过程中作为合作伙伴的最有价值的贡献。



(以上数据截至2015年底)

## 1.促进创新及产业转型

正如在第二章中所讨论的,“一带一路”倡议旨在为全球经济一体化与增长提供具有创新性的解决方案。我们有必要推动创新、研发、产业升级以及更高效地进行资源配置与生产。此外,由于“一带一路”是一项兼具区域性和全球性的战略,能够为这一倡议做出贡献的合作伙伴和创新者,将开拓他们的商业能力并实现本地化,使这些企业的世界级产品、服务及创新能够融入“一带一路”沿线以及遍及全球的社区,并产生影响。具体而言,卡特彼勒将通过三种形式的创新作出贡献:商业模式创新、技术创新以及具有创新性的文化。

### 商业模式创新

卡特彼勒的创新商业模式及其企业战略涵盖了代理商、供应商以及价值链上的其他商业合作伙伴。这种融为一体方式旨在提供最低的购买和使用成本以确保客户的成功。

卡特彼勒的全球代理网络遍及全球180多个国家,平均合作时间超过50年。这一全球化的网络可为本地社区提供世界级的产品、专家级的服务以及富有价值的建议,同时也使得卡特彼勒能够对本地市场有更深入的理解。卡特彼勒认为,虽然产品可以被复制,但与代理商建立的关系与信任不可能被轻易复制。

随着“一带一路”倡议的实施,更多中国企业将参与到海外基础设施项目中去。卡特彼勒完善且具有高度响应能力的全球供应商网络,可发挥巨大优势助力他们实现商业共赢,并使卡特彼勒在中国的供应商有机会通向更大的国际市场。由于“一带一路”倡议延伸至欧洲、非洲和其他亚洲国家,卡特彼勒的全球和本地资源将继续在助力“一带一路”倡议的成功实施中发挥重要价值。

### 技术创新

卡特彼勒在进行创新以更好、更智能、更高效地完成基础设施项目建设方面保持着良好的记录。目前,公司正引领业界进入“智能机器时代”(the Age of Smart Iron)——即下一代智能建设机械和其他能够让工程现场更高效、更高产、更安全的互联互通设备。“一带一路”项目可以借助这些下一代技术创新实现经济价值的最大化。

公司的技术创新包括:能够捕捉关键绩效及产品健康数据,为决策提供指引的软件;可帮助操作人员更快、更精确、更简洁地完成物资转移的生产解决方案;能够提升效率、缩短周期时

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

间并降低每吨单位成本的卡车及装载工具车载系统。借助这些技术创新，我们能够有效地帮助客户降低拥有及运营成本。通过从整体的角度看待项目，为客户提供有技术辅助的、能够应对作业现场独特挑战的设备和服 务，卡特彼勒将为“一带一路”倡议中的项目提供更大的价值。

凭借遍布全球的广泛的代理商网络和超过500,000台互联互通的机械、发动机、机车和涡轮机，卡特彼勒在其服务的行业拥有最大规模的互联互通设备。客户将从这一便捷的服务网络和互联互通的设备中多方面获益。

## 具有创新性的文化

作为一家在全球范围经营超过90年的企业，卡特彼勒与各类不同的文化、治理体系、经济环境、伙伴公司、客户、本地社区以及其他利益相关方相互协作。无论身处何地，卡特彼勒都认可并尊重当地文化及客户的多样性，通过灵活的商业途径为客户、代理商和供应商提供最优质的服务。与此同时，卡特彼勒始终恪守公司的行动价值观——《卡特彼勒行为准则》。通过这一全局性的方略与不同的文化及经济环境共处的方式，卡特彼勒得以为主要的利益相关方推动一系列不同的价值主张。

## 2. 协作开发基础设施

卡特彼勒与合作伙伴协作共同支持在基础设施领域进行有效的投资，以推动当地社区发展、竞争力的提升以及社会福祉的普遍改善。推动经济增长的基础设施项目及超大型项目可满足一系列广泛的发展需求，包括城镇化、商务及贸易政策目标、旅行、应急准备、国防以及全球竞争力。

作为专注效能与生产效率的领先企业，卡特彼勒通过在产品中整合燃油效率、高质量的标准以及数字技术解决方案，使客户能够进行更加高效、更加互联以及更有实力的施工——这些正是在基础建设项目中取得成

卡特彼勒面向全球开发的创新解决方案可以应用于“一带一路”项目。例如，卡特彼勒正在与数据分析公司Uptake合作，联合开发一套提供预测诊断的分析平台，帮助客户更有效地对设备群进行监控和优化。卡特彼勒旗下的子公司Electro-Motive Diesel已开发出IntelliTrain机车监控及预测平台，专注于为轨道操作人员提供机车监控手段，预防轨道设备故障，令轨道货运和轨道交通在经济和环保方面更可持续。

由于“一带一路”倡议旨在建设众多轨道网络以及其他轨道基础设施项目，这些能力都可以被利用，使轨道线路建设更高效，并产生更大的影响。

功的关键要素。“一带一路”项目在规模、工程复杂度和长期执行承诺方面的要求将愈发严格。卡特彼勒愿与合作伙伴携手从项目立项到融资解决方案,从项目执行到收尾,为开发和推动成功的全球性项目提供所需的专业知识与经验。

为了在更高层次推动协作,卡特彼勒在亚太经合组织(APEC)工商咨询理事会主持或联合主持了多个工作小组,包括互联互通工作小组、区域经济一体化工作小组,以及基础设施开发工作小组。加速基础设施开发,打造和增强全球价值链为取得融资提供便利,以及加强供应链的衔接,是该组织支持相互协作的几项优先工作。该工商咨询理事会凭借其全球经验与专业知识,就发展所涉及的商业议题向APEC领导人提供建议,这仅是使“一带一路”地区受益的高水准协作的一个例子。

## 项目立项

通过将客户的反馈转化为改进的思路与行动,以及帮助客户在其经营的所有市场取得成功,卡特彼勒不断向客户提供附加价值。当前,卡特彼勒59%的收入来自于美国以外的市场,通过遍布全球的高效的供应链,与代理商和供应商建设共同的企业文化,以及与产业价值链不断协作改善全球市场,卡特彼勒也为全球的合作伙伴创造了价值。基于对发展全球领先的企业文化和能力的坚实承诺,卡特彼勒得以在全球范围内承接具有挑战性的项目,与代理商和本地的利益相关方协作,共同开拓基础设施发展机会,并为这些项目提供所需的设备与服务。

例如,在白俄罗斯,中国路桥工程有限公司使用卡特彼勒的山工机械(SEM)设备完成了总长86公里的M5高速公路项目。卡特彼勒为中国路桥提供的服务包括品质与性能卓越的产品,在白俄罗斯当地的代理商网络与服务支持等等。卡特彼勒向白俄罗斯派遣资深工程师进行为期两周的培训,并在白俄罗斯设立了规划完善的SEM备件仓库,以确保对设备维护需求提供高效的响应。

在非洲,卡特彼勒的一家代理商与一家国有的中国承包商在肯尼亚合作修建一条高速公路。该项目能够顺利开展既得益于该代理商与承包商在多个重要层面建立的深度合作关系,同时也得益于卡特设备在粗糙的地形和工地环境的优异表现。在塞内加尔,当地的卡特彼勒代理商为另一项由中国承包商负责的重要公路建设提供支持,包括提供可靠的高性能设备及本地技术支持,确保快速供应备件并提供优质的现场培训。该项目的实施,除了有代理商和承包商

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

### 案例研究：与政府和非政府组织就可持续城镇化开展合作

1978至2013年间，中国的城镇人口从1.72亿增至7.31亿，占总人口的比例由18%增至54%。这一发展提高了居民收入，也带来了人们对能源密集型商品和服务不断增长的需求，以及随之而来的空气污染、道路拥堵、社会服务紧张和其他各方面的问题。类似的情景同样出现在中亚和非洲许多国家。未来，城镇化将继续在经济增长中发挥重要作用，挑战在于如何在这一过程中确保可持续的城镇化发展。

卡特彼勒基金会(The Caterpillar Foundation)与世界资源研究所(World Resources Institute, WRI)合作制定并实施了城市可持续发展战略，双方推出了为期五年的“可持续和宜居城市项目”。该项目汇集了来自世界各地的政府、企业、学术界和社区代表，在低碳城市和社区发展、温室气体监测和报告，以及碳交易等各个领域开展研究并进行能力建设。在中国、印度和巴西的试点城市开展的项目重点对解决水、交通和能源三个关键领域的挑战进行可行性方案的开发与实地测试。

世界资源研究所领衔多家机构为青岛和成都市政府完成了一系列研究报告，结合当地实际情况，就城市水资源、交通、能源等问题提出了可行的建议和方案，并且提供了城市温室气体排放测算工具和方法。具体而言，报告围绕如何可持续实施低碳供水，找出了水资源与能源资源使用之间的平衡点，同时提出了切实可行的低碳发展中期和长期目标，以及当前应采取的行动。

该项目提出的解决方案，将有助于为“一带一路”沿线国家解决类似问题提供参考。企业对城镇可持续发展的贡献，将越来越多以高附加值的研发、创新、融资以及其他业务能力的形式体现。在城镇化方面，卡特彼勒的产品、服务和业务能力可以使“一带一路”沿线国家有能力建设包括智能家园、智能基础设施和智能交通网络等促进经济升级的基础设施。卡特彼勒这类公司的经验和先进技术将为实现这一目标作出重要贡献。

在该国业已建立的积极关系外，更重要的是因为卡特彼勒的技术优势和先前的项目经验。

## 项目融资

除了领先的产品，卡特彼勒在融资租赁方面的能力亦将成为“一带一路”倡议相关基础建设项目成功实施的宝贵资产。卡特彼勒金融服务公司在美洲、亚洲、澳大利亚和欧洲的40个地点有自己的办事处和子公司，为超过98个国家的客户提供服务。公司可为“一带一路”沿线的合作伙伴提供替代性的或更多的融资选择。卡特彼勒的融资租赁部门为客户提供租赁或融资产品，助力中小企业、大型公司以及其他合作伙伴购买和使用原本可能无法取得的设备与服务。

例如，卡特彼勒金融服务公司为一铝矿项目使用的12辆卡特铰链式卡车提供了520万美元的融资。卡特彼勒向客户提供了一系列的财务规划、灵活的还款方案、具有竞争力的利率，同时还通过便捷的一站式服务，提供快速的信贷周转和方便用户的文档手续。卡特彼勒灵活的信用评估流程，以及基于用户信用评级和市场水平的具有竞争力的定价都为项目的成功提供了有力的支持。在赞比亚，卡特代理商与客户密切合作，向铜矿开采项目提供1亿美元的设备融资以满足其特殊的需求。

### 3. 打造可持续性的影响力

建设在环境、运营和社会等方面都可可持续的基础设施网络，将是“一带一路”倡议取得成功的一大关键因素。类似卡特彼勒这样的全球公司，不仅带来了使环境保护、社会责任与经济增长之间得以平衡的、全球领先的可持续实践，同时他们还具备创新和开发可持续实践所需的体系、文化和实力。

#### 环境可持续性

经济发展，尤其是发展中经济体进行的基础设施开发与活动，会对环境产生影响。有鉴于此，卡特彼勒致力于将环境可持续的解决方案整合到公司的持续经营中。全新的流程创新——比如使用热电联供作为替代能源——正在减少制造型工厂对环境的影响。通过运用新的技术，卡特彼勒使客户能够对燃料及机械运行的性能进行监测，以帮助在降低燃料消耗的同时提高运营效率。

以道路建设为例，除了与无人飞行器配合使用，对建设前的作业场地进行勘察，卡特彼勒针对建设行业设计的创新性车载与非车载技术解决方案——卡特智能 (Cat Connect) 可用于土方、平整和铺设的整个阶段。高效收集性能数据、精确装载材料以及首次作业即准确完成任务，这些创新技术解决方案大大降低了公路建设成本与周期。在运用卡特智能的情况下，建造4.8公里的公路可以减少37%的燃料和46%的时间，从而创造更高的效率，同时也为作业工人创造了更安全的工作环境。

减少燃料消耗可为企业节省开支，节省时间则意味着项目的效率更高，企业也更为成功。此外，减少二氧化碳排放以及其他环境影响将使更广泛的社区以及企业本身受益。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

## 经营可持续性

除了专注于减少机械带来的环境影响外，卡特彼勒还将可持续性融入公司的商业解决方案以及价值创造中。

例如，卡特彼勒的再制造业务——运用高科技的可持续解决方案实现能源、成本与材料的节省——在维持较高水平的环境可持续性的同时，将为“一带一路”项目提供一种开发基础设施项目的方式。与新制造产品相比，再制造的产品在成本、能源与材料方面可分别节省50%、60%和70%。此外，从工厂运营的角度，卡特彼勒再制造工业（上海）公司在2012至2014年期间，累计节省了700万千瓦时的电能，减少了13,000吨的二氧化碳排放。

卡特彼勒不断推动经营可持续性的另一例证是其对修复自然基础设施的承诺。对退化的自然基础设施进行保护和修复可产生经济、社会与环境效益。由于快速的工业发展以及管理实践的匮乏，“一带一路”沿线众多的发展中国家正面临巨大的环境退化的挑战。健康的自然基础设施拥有诸多益处，包括渔业生产的增加、生物多样性的扩大、抗风暴能力的增强、休闲旅游机会、水质的改善以及更加优美的风景等。这些项目还能有效减少大气中的二氧化碳，使得这些项目成为其所在地土壤、植被和生态系统中有价值的一部分。

### 可持续性方针

#### 防止浪费 (提高安全、效率和生产力)

通过提高流程和产品的安全性、效率和生产率，我们降低成本，并将材料、能源、水和土地的使用量降到最低。我们为员工提供安全的工作环境和所需的工具与培训保障安全生产。我们为客户提供改善其运营可持续性的产品、服务和解决方案。

#### 提高质量 (团队、社区、环境和运营)

我们专注于提高公司、客户、社区和环境的质量以及我们员工的生活质量。我们采用精益生产和六西格玛管理来增进我们的运营和产品的可持续性。当我们的企业、社区和环境的质量能够得到保护，我们的员工及其家人的生活质量才能更好。我们吸引和培养最佳团队。

#### 开发更好的系统 (创新)

我们利用创新和技术实现效率和生产率的最大化。我们通过再制造、翻新及回收利用节约资源，实现资源的重复利用。我们开发的产品通过参与基础设施发展及能源利用，为社会进步作贡献。我们为整个价值链开发更好的系统，“改造整个价值链而不仅仅是节点”，使其在整个生命周期实现收益最大化。

## 4. 分享全球经验及风险管理工具

在中国通过“一带一路”倡议促进经济改革并融入全球的过程中，拥有世界最先进的商业运营经验的全球性企业的价值主张将继续有其重要意义。中国及“一带一路”沿线各国将获得发展其基础设施和工业能力的机会，从而增强竞争力、效率以及国际融合，同时更加有效地管理与全球性项目相伴的诸多风险。为了更好地消除围绕安全、历史文化差异、社会冲突及其他问题的各种不同的顾虑，参与“一带一路”倡议的企业必须充分利用风险管理流程和全球性经验与专业知识确保项目取得成功。

### 风险管理体系

从事任何开发项目，尤其是多边项目必然会有风险。造成风险的因素多种多样，包括从运营低效到“一带一路”沿线地区的社会状况、经济条件或政府监管等等。

作为一家经营活动遍及全球的企业，卡特彼勒已经发展出全面和精准管理风险所需的工具和流程。每年，卡特彼勒都会审查来自包括各业务部门在内的多个渠道的风险信息，以开展全面的企业风险评估。为了给决策提供更充分的信息，卡特彼勒从三个维度（重要性、可能性和速度）在业务部门和企业层面评估风险。在上述风险管理措施的基础上，卡特彼勒得以在保持业务运营和市场优势的同时不断开拓新市场。对于“一带一路”项目，这些风险管理措施同样极富价值。在卡特彼勒继续为“一带一路”倡议整合各类项目的过程中，这些风险管理工具和流程将有助于促进“一带一路”沿线国家的可持续发展，不断为实现经济发展创造商业机会。

#### 卡特彼勒的《行为准则》

卡特彼勒的《行为准则》是我们一切行动的基石。这一准则定义了卡特彼勒的立场和信念，记载了公司自 1925 年成立以来制定并坚定不移地奉行的最高道德标准。它促使我们在全球各地所做的工作保持合规——在“一带一路”倡议中也将如此。《行为准则》为支持《我们的行动价值》（即正直、卓越、团队、承诺和可持续性）的行为提供了详细的指引，帮助卡特彼勒员工在日常工作中身体力行。通过我们的《行为准则》，我们希望创建一个人人引以为豪的工作环境，建立一个受人尊重和爱戴的公司，并用我们的实际行动打造一个更美好的世界。在“一带一路”沿线所有地区开发项目的过程中，我们将继续根据当地的法律法规从事业务运营，并以我们的《行为准则》一如既往地支持卡特彼勒员工对最高水准行为准则的承诺。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

## 财务风险管理

通过强有力的内部管理体系，卡特彼勒定期对商业风险进行甄别和监测。卡特彼勒是将融资租赁风险管理技能引入中国并大力发展这些体系的重要推动者。卡特彼勒的融资租赁业务在帮助亚洲新客户获得更多信贷的同时，还推动了全球领先的商业模式与亚洲各国制造业和基础设施建设行业价值链之间的融合。通过其融资租赁，卡特彼勒帮助增强建设行业的中小型企业客户的实力，使本地企业在享受到金融服务和解决方案的同时有机会得到行业领先的产品。随着“一带一路”项目的持续涌现，有效管理财务及其他风险将成为项目成功的一项关键性因素，以及卡特彼勒及其他全球企业为各个相关地区带来的一项重要的价值主张。

## 高效的沟通网络

卡特彼勒积极参与对员工、客户及其他利益相关方有益的法规和公共政策的讨论。卡特彼勒相信，与政府、商业伙伴、客户、本地社区及其他利益相关方开展开放且具建设性的对话，将有利于在“一带一路”沿线地区促进高效项目管理并提升整体效率。

例如，卡特彼勒供应保障中心(ASC)支持公司管理世界一流供应网络的企业战略。ASC是一个网络化知识服务组织及数据平台，负责从数十个系统获取复杂的供应商网络数据，将其转换成一套简单且可用于日常决策的强大业务工具。如今，数以千计的全球用户以及内外部用户只需在平板电脑或台式机上轻轻点击几下，即可监控供应商网络的状况、追溯事件起因、实时了解工厂库存以及监控风险和缺陷。通过在ASC中集中显示数据，简化了卡特彼勒与供应商之间的交流，因此显著提高了供应商的绩效和质量并强化了工作关系。ASC工具还改善了工作组(例如物流部门和采购部门)之间的协作，使各个团队能够快速合作以便在遇到风险和业务中断时(例如劳资纠纷、自然灾害等)作出反应，进而使卡特彼勒及其供应商更好地规避风险。

## 5. 为本地利益相关方创造价值

通过充分利用其全球代理商网络、各地分支机构以及其他合作伙伴的丰富经验和本地市场知识为遍及全球的本地利益相关方提供产品和创造价值，卡特彼勒能够为“一带一路”倡议下的项目创造高质量的价值。多年来，卡特彼勒已经在“一带一路”沿线地区与私营和国有企业以及政府建立了牢固而持久的合作伙伴关系，随着“一带一路”倡议的推进，卡特彼勒将进一步完善和加强这些合作关系。

## 政府

卡特彼勒认为,公司运营所在地的政府对法规做出的决策对公司的经营活动、员工和社区有着重要的影响。

卡特彼勒与员工和其他利益相关方(包括政府官员、代理商、供应商、客户和本地社区)积极沟通有关能源、基础设施、气候变化等关键问题对这些相关方的重要性。卡特彼勒的领导层也利用不同机会与政府官员直接交流,表明公司对相关法律和政策的立场。通过这种倡导可持续、合作性解决方案的模式,卡特彼勒将继续贡献积极的政策立场支持“一带一路”项目。

此外,卡特彼勒还支持很多组织和协会,他们在制定相关公共政策以促进商业社会和整个制造业取得成功和增长方面发挥着引领作用。卡特彼勒与政府官员和政策制定者建立伙伴关系,确保他们理解诸如贸易、税收、基础设施和能源等公共政策问题对企业有着至关重要的影响。

## 当地社区

社区往往获益于全球企业所带来的工作机会、技能培训和全球发展机遇。除了这些直接的经济利益外,卡特彼勒还将继续以其世界领先的可持续性和对社会责任的运营,为中国和“一带一路”沿线国家作出贡献,力求在为基础建设项目提供产品和服务的同时,更好地应对具体的环境、社会及其他挑战。

以水资源稀缺这一跨文化、跨地域和跨行业的问题为例,由于“一带一路”沿线涉及很多内陆和水资源匮乏的地区,这一问题将成为“一带一路”倡议实施的一个重要挑战。卡特彼勒正努力在

### 通过跨部门合作加速进入印度市场

各种法规会减缓商品和服务的自由流通速度,因此我们努力寻求降低贸易壁垒的途径,从而为我们服务的市场带来更多的利益。在印度,卡特彼勒正着力于扩大在当地的运营,而当地针对发动机排放污染控制法规在数量及严苛程度上却都在上升。在发动机通过认证程序并获得中央污染控制委员会颁发的型号审批证书之前,卡特彼勒无法在印度市场销售发动机,这一流程减缓了我们向客户交付产品的速度。我们的全新发动机较之前型号拥有很多优势,因此加速进入印度市场成为公司的一项当务之急。

2015年,卡特彼勒全球政府及公司事务以及法律服务团队向印度政府寻求对监管制度做出解释,以简化获取发动机类型许可的审批流程。这一努力获得了成功,为取得特定认证所需的申请周期较之前明显缩短,使得卡特彼勒发动机能够以更快的速度进入印度市场。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

营运中以更加智能和高效的方式利用水资源。例如，与卡特彼勒2020年愿景相一致，2015年，卡特彼勒在印尼Batam城的工厂实施了零排放 (Zero Discharge) 流程来处理 and 再利用工厂的废水。当工厂的废水通过厂内的污水和废水处理工厂以及反渗透过滤系统后，卡特彼勒团队成功地将这些水资源利用于园区的景观建设。在一个长期遭受干旱的地区，卡特彼勒的零排放流程成功实现了每年节水100万加仑，足够印尼一个四口之家24年的用水量。

在商业营运以外，卡特彼勒基金会正在努力回馈当地社区以促进其发展。基金会通过“ONE计划”投资500万美元用于解决非洲公共政策需要和电力供应短缺的问题。此外，在坦桑尼亚和埃塞尔比亚水资源匮乏地区，基金会还投资500万美元为该地区12万人口提供清洁水源。在加纳、肯尼亚、尼日利亚和乌干达，卡特彼勒基金会与联合国基金会合作，捐款100万美元为妇女和女童配备清洁的烹饪炉灶以减少传统烹饪方法对健康的威胁。另一个合作项目是捐款100万美元帮助女性自主创业。这些投入旨在斩断贫穷的根源，解救身体状况欠佳的人群和从事费时的体力劳动者，让他们把时间和精力投入到教育和创业中，改善自己的生活。

这些项目将是“一带一路”倡议中十分普遍的工作，在推动可持续的、对社会负责的项目实施的同时，能确保利益相关方对“一带一路”项目的参与和认可。

## 消费者

客户需要可靠、高产出、高燃效、多功能的产品，因为这将是项目经理们在较长的时间里以较少的投入实现较大产出的基础，保证他们在日益开放的市场中保持自身竞争力。与此同时，为了确保“一带一路”项目的成功，那些可以丰富人们生活、为企业注入活力以及建设社区的机械与基础设施必须实现互联互通，以提高安全性、效率和产出，将“一带一路”沿线国家和社区与这一不断发展融合的经济带整合在一起。

在“一带一路”项目中，有些承包商合作伙伴专注于高价值的基础设施开发。另有一些承包商则在寻找卡特彼勒提供的曾参与2000年之后中国基础设施建设大潮的实用型和全生命周期两种产品解决方案。卡特彼勒遍布全球的商业网络使提供这些以客户为导向的产品解决方案成为可能，而这一网络建立在卡特彼勒与企业 and 政府建立的良好合作伙伴关系的基础之上。它将有助于卡特彼勒为“一带一路”沿线任何地方的客户带来定制的、精准的产品解决方案。

除了高品质、具有强大影响力的产品，卡特彼勒还提供行业领先的、能够使项目完成更出色的技术解决方案。例如卡特彼勒的定制化卡特智能 (Cat Connect) 技术正在改变公路建设的

方式。随着“一带一路”倡议在全球关键发展地区得以继续展开并推动基础设施建设，卡特智能和卡特彼勒的其他技术将对项目的效率、成本和营运表现产生直接促进作用。

随着需求的变化，客户思维模式也会随之转变。例如，在全球金融危机后，中国的基础建设行业在市场需求和自上而下的刺激下蓬勃发展。2009年到2010年，轮式装载机的需求增长了63%。在快速增长阶段，大多数承包商使用了较便宜的轮式装载机，这些轮式装载机的生产企业侧重于成本，而不是品质和技术。然而，“一带一路”沿线新的增长机遇是长远的高质量项目，承包商将需要远非“差强人意”的产品。

一带一路：  
共赢的愿景和承诺

卡特代理商网络在非洲地区遍及55个国家144座城市, 拥有15,000名员工



## 第四章：共享“一带一路”之成功

“一带一路”倡议寻求并鼓励各方的共同参与，以实现互利共赢。该倡议并非中国一方的计划，也不可能通过中国一方的努力而完成。卡特彼勒坚信，在各国政府、学界以及商界之间形成合作伙伴关系对未来五年及更长远实现“一带一路”倡议的目标与愿景是必要且至关重要的。开放与包容是“一带一路”倡议的基础与核心。

古丝绸之路虽然是在汉朝皇帝的推动下不断扩大的，但并非由当时的中国政府主导，通过商人之间形成的互利互惠的民间商业交流为这条通道的发展提供了动力。因此，古丝绸之路的精神及其在当代的复兴，蕴含着联合协作的内在价值，以及为企业带来共同利益的重大机遇。

对企业而言，这一兼具开放和包容的倡议鼓励沿线国家的本地企业、全球企业以及国际组织参与到需要建设的项目中。该倡议为所有参与方提供一个具有包容性的框架，让参与者发挥各自独特的优势，构建一个拥有利益共享的共同体，并促进众多互惠的优势。

正如卡特彼勒的2020年战略愿景所表明的，卡特彼勒主张推动全球发展，促进国际市场间进行自由、开放的融合。展望未来，卡特彼勒的2020年愿景将有助于在整个欧亚及非洲地区以及全球范围内，与各国及各商业伙伴深化兼具包容性与互利互惠的合作，在“一带一路”沿线国家和地区开创全面的、高质量的增长与发展。

CAT、CATERPILLAR及其相应徽标、“Caterpillar Yellow”和“Power Edge”商业外观以及此处使用的企业和产品标识均为Caterpillar公司的商标,未经许可,不得使用。  
©2016 Caterpillar版权所有。

**CATERPILLAR<sup>®</sup>**

卡特彼勒(中国)投资有限公司  
北京市朝阳区望京街8号卡特彼勒大厦1601室  
邮政编码:100102  
联系电话:86-10-59210088  
<http://www.caterpillar.com/zh.html>