

# 大型国际承包商业务扩张战略研究

——以欧美承包商为例

吕文学 蔡明 武震宇

**内容提要** 本文回顾 2000 年以来美国《工程新闻记录》杂志公布的数据和欧美大型国际承包商的历史数据,并在国际工程承包市场总营业额的历史变化的基础上,研究欧美大型承包商的经营战略,包括经营目标、业务领域和实际承包项目的特点,发现这些大型承包商在拓展海外业务的过程中有明确的经营战略和执行目标:通过本国国家战略和充分利用本国政府对一国的影响力,开展多国经营。这对中国承包商提高在国际工程行业的竞争力具有借鉴意义。

**关键词** 国际承包商 业务扩张 战略分析

近年来,中国国际工程承包商承揽海外工程项目的脚步不断加快,取得了可喜的成绩。根据美国《工程新闻记录》杂志(ENR)的统计,在全球最大的 225 家国际工程承包商排名中,入围的中国承包商的年营业额占全部承包商营业总额的比重已经从 2001 年的 4.6% 上升到 2012 年的 13.8%,在所有国家中位列第一。然而,中国承包商在波兰高速公路项目中被终止合同,在沙特轻轨项目中成本严重超支,以及在利比亚战争中遭受重创等一系列

事件表明,中国承包商的战略规划和经营管理能力仍然较弱。反观欧美大型国际承包商,它们凭借稳健的发展战略、先进的技术水平和高超的管理能力,在国际工程承包行业独占鳌头。本文以 ENR 公布的统计数据为基础,着眼欧美大型国际承包商的发展战略,研究其海外业务扩张的特点,旨在为中国国际工程承包商解决目前面临的海外经营战略困境提供参考。

## 一、国际工程承包市场

### (一) 市场总体分析

进入 21 世纪以来,全球经济快速发展,国际工程承包行业增长迅速。ENR 公布的数据显示,2011 年全球国际工程承包市场

完成营业额 4530 亿美元,是 2000 年的 4 倍。从国际工程承包市场增长率的变化可以看出,2007 年市场增长率达到最高。2008 年全球金融危机爆发后,增长率持续下滑,在 2010 年为 0,但从 2011 年开始,市场逐步复苏,出现了正增长。

中国、巴西、土耳其和韩国的国际承包商的市场份额虽然不断增长,但在欧洲、北美等高端建筑市场的劣势依然明显,在未来很长时间内,欧美承包商仍然是国际工程承包行业的主导力量。

### (二) 行业市场分析

在 ENR 划分的所有十个行业中,房屋建筑、交通运输和石油化工所占的市场份额仍然最高,三者的市场份额超过全球国际工



程承包市场的 65%。2008 年,始于美国房地产行业的次贷危机爆发后,国际建筑市场对房屋建筑的需求持续走软,房屋建筑的市场份额随之下降。为提振经济,各国政府纷纷出台了大量基础设施投资计划。作为投资重点,交通运输及电力市场的份额不断提高。目前,交通运输的市场份额已居于首位,电力行业成为仅次于三大行业的第四大行业。

### (三)区域市场分析

就市场总量而言,欧洲、中东和亚洲地区的市场总量远高于其他地区。欧洲地区经济发展水平较高,区域内以发达国家为主,高水平承包商数量众多,工程建设市场制度完善,行业发展迅速。2012 年,世界最大的十家国际承包商中有七家来自欧洲。中东地区作为世界主要的石油产地,各国政府资金充裕,每年在石油设施建设领域投资巨大。此外,出于促进就业和维护社会稳定等目的,中东各国政府近年来普遍加强了在基础设施领域的投资力度。亚洲是全球经济发展最快的地区,各国政府为改善民生和吸引外国直接投资,在社会生产的各个领域都进行了大量投资。就市场发展水平而言,北美和欧洲地区大多为发达国家,区域内具备规范的市场环境,拥有许多高水平承包商,其工程承包市场较其他地区而言更为高端,进入阻力更大,门槛更高。

### (四)国别市场分析

总体而言,美国、德国和法国等国际工程承包领域的传统强国入围全球最大的 225 家国际工程

承包商排名的承包商数量不断下降,但是它们的营业额不断增长,行业集中度也不断提高。意大利、西班牙等新兴国家则呈现承包商数量与营业额双增的局面。与之相比,中国进入全球最大 225 家国际承包商排名的公司数量不断增长,2012 年达到 52 家,在所有国家中位列榜首,但是在欧美高端建设市场仍然建树不大,仅在非洲建设市场超过了欧洲公司。

## 二、欧美大型承包商的跨国经营战略

与行业迅速发展形成鲜明对比的则是近年来国际承包商的实力排行并未发生结构性变化。霍克蒂夫(Hochtief)、万喜(Vinci)、斯堪斯卡(Skanska)、福陆(Fluor)、斯特拉巴格(Strabag)和柏克德(Bechtel)等欧美公司依旧牢牢占据前十强的席位,这些公司代表了国际工程承包行业的最高水平,成为国际工程承包市场的主导力量。受国家实力和历史环境影响,这些承包商拓展海外业务的过程各具特色,但大都具有以下鲜明的特点:

### (一)紧跟国家战略,调整扩张方向

欧美承包商的业务扩张与所在国家的对外战略密切相关,其国际业务在不同地域的增减变化深受本国对外战略调整的影响。公司海外市场会随着国家利益及全球影响力的延伸而扩大,相应的也会随着国家利益和全球影响力的萎缩而减小。只有紧跟国家对外战略扩张的步伐,根据实际情况快速调整国际业务的扩张方

向,公司才能在承担最小的外部风险的前提下,获得最大收益。这个特点在美国承包商身上有非常直观的体现。在美国有能力施加重大影响的地区,如中东和亚太,活跃着大量美国承包商,与此同时,在伊拉克、阿富汗和利比亚战后重建过程中,也充斥着大量美国承包商的身影。

以柏克德公司为例,1960 年之前,公司的国际业务主要分布在中东、拉美、东南亚和东北亚地区,这些地区恰恰是二战结束后美国拥有巨大影响力的地区,这些地区内的沙特、菲律宾、韩国等均是美国的传统盟友,拉美更是被视为美国的后院。因此,随着美国势力的扩张,柏克德不断进入这些国家开展业务,分享美国成为超级大国后的战略红利。

上世纪 60-80 年代,欧洲国家战后重建工作完成,摆脱了二战影响的国家经济实现了飞速发展,美国与欧洲国家的经济联系愈发紧密。冷战的不断加剧导致北约国家在安全上对美国的依赖性不断增强,因此美国在中欧和西欧地区拥有大量盟友。在这个时期,柏克德在英国、联邦德国和南欧地区承揽了大量项目。

1980 年之后,随着冷战的不断升级,出于对抗苏联的现实考虑,美国与中国的关系出现缓和,与土耳其等中东大国的关系持续升温,柏克德随之进入中国大陆和土耳其市场。

2000 年之后,为了巩固战略后院,美国着力恢复在拉美地区的影响力,同时出于战略围堵中国的需要,美国与印度的关系不

断升温,柏克德在智利、巴西、哥伦比亚等拉美国家以及印度承揽了大量项目。

从柏克德的业务分布区域图上可以明显看出,在冷战时期,公司的国际业务主要分布在前苏联及华约成员国周边,这些地区恰恰是美苏对抗的最前沿,相关国家也均是美国的主要军事盟友。冷战结束后,公司业务则主要分布在俄罗斯和中国周边,这些调整与该阶段美国围堵俄罗斯和中国的基本对外战略不谋而合。

(二)利用历史影响,提高市场份额

由于国际影响力不及美国,欧洲承包商在拓展海外市场的过程中,除了与国家对外战略密切配合外,还有其鲜明的历史特点。欧洲国家曾经在世界各地拥有大量殖民地,在宗教、语言和文化方面能够对前殖民地国家施加重大影响,虽然这些殖民地在近代纷纷独立,但其在经济、政治和法律等方面与前宗主国之间仍保持着千丝万缕的联系。因此,与其他承包商相比,欧洲承包商在前殖民地国家开展业务时拥有得天独厚的优势,在前殖民地国家的市场份额也明显高于其他地区。

法国曾在非洲拥有大量殖民地,而非洲也一直是法国承包商最重要的海外市场,2007年之前,法国承包商在非洲建筑市场的占有率一直大于20%。随着非洲建筑市场的扩大和其他国家承包商的进入,虽然法国承包商在非洲市场的份额逐渐下降,但直到目前,法国承包商在非洲市场仍然占据约10%的市场份额,高

于绝大多数国家。以法国万喜公司为例,早在上世纪40年代,公司便可在非洲承揽各种类型的工程项目,目前公司的业务已经遍布大多数前殖民地国家。

除法国外,近年来实力不断增强的意大利、西班牙也不例外。历史上,利比亚、厄立特里亚和索马里等非洲国家曾是意大利的殖民地,从2001年开始,意大利承包商在非洲市场的份额从6.7%上升到16.7%,超越法国成为在非洲拥有最大市场份额的欧洲国家。西班牙曾经在拉美地区拥有大量殖民地,早在2004年,西班牙承包商在拉美地区的市场份额便高达26%,目前这一数字已上升到32%,高于其他所有国家。即便是在该地区拥有绝对影响力的美国,其承包商的市场份额近年来也仅仅维持在15%左右,远不及西班牙承包商。以西班牙ACS公司为例,其国际业务主要集中在美洲、欧洲和亚太地区,在非洲地区仅在为数不多的几个国家开展业务。

德国作为欧洲的另一个建筑业大国,历史上并无大量海外殖民地,因此德国承包商在中东、非洲和拉美地区的市场份额远小于前述的宗主国,近年来基本维持在1%左右。

(三)明确扩张路线,稳步占领市场

欧美大型承包商在拓展海外业务时,往往具有清晰的经营路线,它们主要包括两种基本方式:一是先占领低端市场,再伺机进军高端市场;二是直接进入高端市场,积累经验,然后再反哺低端

市场。与高端市场相比,低端市场虽然规范性、稳定性较差,但门槛、风险和经营难度较低,可以积累海外项目的运作经验。因此,大多数承包商在承揽海外项目时,都是从低端市场着手,之后再尝试进军高端市场。与低端市场相比,高端市场更加规范,但限制也更多,承揽大型项目的难度也更大。将高端市场作为开展海外经营的起点具有较高的风险,仅有个别在其业务领域具备绝对优势的承包商采取这种经营策略,这是跨国经营中传统的“优势利用”。

德国霍克蒂夫公司是采用第一种经营方式的典型代表,纵观霍克蒂夫公司海外业务的扩张历史可以发现,在1990年之前,公司的海外业务主要分布在中东、南美和南亚等欠发达地区;1990年后,公司开始进入中国、南非、澳大利亚和北欧等较高端市场;2000年以后,公司大举进入美国和欧洲等高端市场。在拓展低端市场的过程中,公司承揽了一系列著名的工程项目,如埃及阿布辛贝神庙搬迁项目和沙特吉达国际机场项目,积累了承揽海外项目的宝贵经验,打响了品牌,为进入高端建筑市场创造了条件。

瑞典斯堪斯卡公司则采取了第二种经营方式。斯堪斯卡公司选择美国作为登陆海外市场的第一站,公司自1964年通过承揽跨海大桥项目进入美国市场后,蛰伏了约30年,没有承揽任何大型项目,但一直在摸索美国建筑市场的经营管理经验,最终获得了成功。从1996年起,公司开始在



美国承揽大量工程项目。截至目前,公司已在美国承揽了318个各类工程项目,成为美国建筑市场最成功的承包商之一。在美国市场站稳脚跟后,斯堪斯卡公司开始扩展欧洲和南美市场,并将美国市场上积累的成功经验进行了复制,获得了良好的效果,自2000年起,斯堪斯卡公司每年都在ENR评选出的全球最大的225家国际承包商排名中名列前茅,2002-2004年,更是连续三年摘得桂冠。

#### (四)立足高端市场,巩固行业地位

欧洲、美国和加拿大是国际工程承包行业最高端、竞争最激烈的地区。欧美承包商在海外扩张的过程中,均在某个或多个高端市场拥有稳固的市场地位。在高端市场占据一席之地对国际承包商而言意义重大:首先,巨大的市场将为公司带来大量工程合同,确保公司的业务量。其次,在高端市场的激烈竞争中,承包商可以接触到最先进的施工技术和理念,不断提高自身的管理水平和项目运作能力(即跨国经营中的“优势获取”)。第三,高端市场的业绩作为承包商综合实力的直观体现,对品牌推广,开发其

他地区市场发挥了重要作用(即跨国经营中的“优势利用”)。第四,高端市场能够培养大量高水平管理人员,这对提升公司的管理能力,尤其是对其他地区建筑市场的开发和管理起到了重要的促进作用。

以美国承包商为例,随着其他国家承包商竞争力的不断提升,美国承包商在不同海外市场的占有率普遍下降,但在欧洲地区,美国承包商的市场占有率仍维持在5%以上,在所有非欧洲国家中位列第一,在加拿大更是维持了75%以上的市场占有率。

德国承包商在中东、非洲和拉美地区市场占有率不断下降的情况下,全球营业额却不断上升,在国际工程承包行业的整体份额并未大幅下滑,其中美国和欧洲市场的稳定表现功不可没。近年来,德国承包商在欧洲市场的占有率稳中有升,从2003年的4.9%上升到6.9%,在美国市场的占有率更是常年维持在27%以上。欧洲和美国市场的稳定表现确保了德国承包商在世界经济低迷的环境下依然捍卫了其在国际工程承包行业的领先地位。

法国作为传统的欧洲大陆国家,欧洲大国情结在其承包商扩

展海外业务的过程中也有非常直观的体现。虽然近年来在欧洲市场的占有率不断下降,但法国承包商在欧洲仍保持20%以上的市场占有率,高于所有其他国家。此外,在美国和加拿大,法国承包商的占有率也常年维持在10%左右。在高端市场中保持较高的占有率既巩固了法国承包商在国际工程承包行业的领先地位,也充分体现了法国承包商超强的竞争力。

作为国际工程承包行业的新兴势力,西班牙承包商近年来在国际工程承包行业的表现异常抢眼,其在欧洲市场的占有率不断提高,目前已上升到16%;而在美国市场的占有率更是从2004年的1%迅速提高到25.9%。欧洲和美国地区的抢眼表现显示了西班牙承包商强大的竞争力,更为其在短期内确立市场地位提供了保障。

#### (五)开展多元经营,提升综合实力

欧美大型国际承包商通常在多个业务领域开展经营,不同业务领域之间形成相互补充、相互促进的局面,在很大程度上降低了经营风险,将不同行业周期性波动对公司整体业绩的影响降至

表1:不同国家国际承包商在非洲市场的占有率

年份	2007		2008		2009		2010		2011		2012		
	排名	国别	占有率	国别	占有率	国别	占有率	国别	占有率	国别	占有率	国别	占有率
1		中国	28.4%	中国	26.9%	中国	42.4%	中国	36.6%	中国	38.7%	中国	40.1%
2		法国	21.2%	意大利	20.2%	意大利	16.3%	意大利	15.5%	意大利	16.5%	意大利	16.7%
3		美国	11.3%	法国	15.3%	法国	9.9%	法国	10.0%	法国	9.7%	法国	9.9%
4		意大利	6.7%	美国	6.8%	美国	5.9%	美国	7.6%	美国	7.3%	美国	6.7%
5		韩国	5.1%	土耳其	3.3%	土耳其	3.7%	土耳其	4.9%	土耳其	3.6%	巴西	3.8%

最低水平。根据 2005 年以来 ENR 公布的数据,欧洲承包商如斯特拉巴格、比尔芬格伯格(Bilfinger Berger AG)、ACS 等公司的主营业务为房屋建筑、交通运输和石油化工,万喜、霍克蒂夫和斯堪斯卡的主营业务是房屋建筑和交通运输。美国承包商福陆和柏克德的主营业务则集中在石油化工和交通运输领域。仅有个别公司的业务集中于单一行业,如泰克尼普集团(Technip)几乎所有的营业额都来自石油化工领域。

在开展多领域经营的基础上,欧美承包商也注重集约化管理,形成产业集群,实现各业务领域之间的优势互补,提升综合竞争力。自 2006 年以来,霍克蒂夫和斯堪斯卡不仅在房屋建筑、交通运输等主要经营领域的排名稳居前十,在其他领域如电力、供水、制造业的排名也在十强之列。柏克德和福陆除在交通运输和石油化工领域每年都名列前十外,在制造业、危险品处理等领域也拥有绝对优势。不同行业的优势之间形成强强组合,不仅有助于公司在不同地区、不同行业间快速打响企业品牌,更使得公司在承揽跨行业、跨地区的大型项目时,具备明显的互补优势,而这些大型复杂项目通常能为公司创造更高的利润。

(六)推进并购重组,开展属地经营

并购已经成为欧美大型承包商拓展国际业务,尤其是进入高端市场时最常采用的手段之一。与其他方式相比,并购主要具备

以下优势:通过并购外国公司快速获得在该国承揽工程项目的经验,进入该国市场;整合与自身业务相关的上下游产业链,在短时间内实现经营范围的快速扩大和自身实力的快速提高;及时抛弃与自身发展定位不一致或连续亏损的业务,实现公司经营战略的快速调整。

西班牙 ACS 公司是大型国际承包商中成功运用并购手段的典范。作为世界大型国际承包商中成立时间最晚的企业,在短短 30 年内,ACS 通过并购拥有了施工、特许经营、环境保护、工业服务和能源五大业务板块。根据 2012 年 ENR 公布的数据,ACS 在 2011 年承揽的国际工程项目的合同总额高达 311.5 亿美元,位居世界最大 225 家国际承包商的第二位。此外,该公司还拥有位居榜首的霍克蒂夫公司 70% 以上的股权。

作为欧美承包商开展海外经营的重点,属地化经营策略同样具有重要意义。通过采购当地物资、雇佣当地员工等手段能够有效地降低成本,减小风险。以霍克蒂夫公司为例,2010 年公司共拥有 70657 名雇员,其中外籍雇员 10821 名,占雇员总数的 15.3%。

### 三、对中国国际承包商的启示

(一)巧妙利用国家影响力

随着中国综合国力的不断上升,中国的对外政策也在进行重大调整,在亚洲、非洲和拉美地区的影响力不断上升。中国承包商在非洲市场的份额远远高于其他

所有地区,这是中国自建国以来,长期坚持在平等对话、相互尊重的基础上,为非洲国家提供大量无偿援助,免除巨额债务,在当地树立了负责任大国的形象的直接结果,是中国国际承包商落实国家“走出去”战略的杰出典范。因此,中国国际承包商在拓展海外业务时,应首先巩固在传统经营区域内的优势地位,尤其是要深入挖掘传统友好国家的建筑市场。同时,提高政治敏感性,做好风险管理,将项目东道国政局变动及与中国双边关系变化对项目造成的影响降到最低。

与亚洲和非洲市场相比,中国承包商在拉美地区市场占有率明显偏低,有较大的挖掘空间。此外,拉美国家近年来政治左转倾向明显,包括巴西、阿根廷、委内瑞拉、秘鲁和智利在内的 16 个国家均由左翼政党执政,这些国家占据拉美地区国家总数的 75%,总人口的 70%和总面积的 80%。各左翼政权去美国化倾向非常明显,为平衡美国在拉美地区的影响力,势必大力引入其他外部力量在当地投资。中国作为社会主义政党执政的新兴大国,是世界左翼国家进行政治、经济改革时的主要参照标杆,显然会成为拉美各左翼政府吸引投资的主要对象。该区域内的巴西是“金砖五国”成员,经济快速增长,随着 2014 年世界杯和 2016 年奥运会的举办,巴西政府在各领域的投资力度必然不断加大,这为中国国际承包商拓展在巴西的业务创造了更好的条件。此外,随着中国与委内瑞拉等地区大国战略合作

伙伴关系的确立,中国企业可以委内瑞拉为基地,进一步扩大在拉美地区的市场份额。

此外,在亚洲和非洲等优势地区推广中国建筑标准也是中国国际承包商拓展海外市场的重要手段,有助于整合国内丰富的设计资源,提高综合竞争力。

## (二) 跟随海外产业集群战略

随着越来越多国内大型企业走出国门,在国外开矿建厂,中国国际承包商应充分把握这一历史机遇,参考日本和韩国承包商的经验,与国内企业结成合作伙伴关系,通过承揽国内公司的海外项目进入新市场,抱团取暖,打造集设计、施工、生产为一体的产业集群。

## (三) 理性尝试高端市场

基于中国在欧美地区的影响力有限,承包商能力不高等因素,与进入其他地区相比,中国承包商进入欧美建筑市场必定更加坎坷,但中国承包商进入欧美建筑市场已成为拓展海外市场,提高自身能力的必然趋势。

在尝试进入欧美等高端建筑市场时,中国承包商应采取谨慎稳健的经营策略,先与有经验的大公司合作,进入市场。从小项目做起,熟悉当地与工程承包有关的行业规范和惯例、法律法规和管理模式,寻找可靠的合作伙伴,建立自己的供应链,待充分熟悉当地市场后,再尝试主导承揽大型项目。

(作者单位:吕文学、武震宇,天津大学管理与经济学部;蔡明,天津住宅集团建设工程总承包有限公司)

## 参考文献:

李启明、万源、exg: 2000 年度国际市场最大 225 家承包商和 200 家设计公司市场分析,《建y 经济》,2001 年第 11 期。

z {、| 健、李启明: 2001 年度国际市场最大 225 家承包商和 200 家设计公司市场分析,《建y 经济》,2003 年第 2 期。

张}、~ 翠g、李启明: 2002 年度国际市场最大 225 家承包商和 200 家设计公司市场分析,《建y 经济》,2003 年第 10 期。

谢琼、张Z、李启明: 2003 年度国际市场最大 225 家承包商和 200 家设计公司市场分析,《建y 经济》,2004 年第 12 期。

张宇、孙开锋: 解读 2011 年度 ENR 国际承包商 225 强,《管理工程学报》,2011 年第 25 期。

e 宇迪、王要武、廖秦明: 深度解析 2010 年 ENR 国际承包商 225 强,《管理工程学报》,2010 年第 24 期。

郭学泉、李福和: 从建造商到建y 企业,《施工企业管理》,2007 年第 2 期。

金彪、李福和: 做最赚钱的建y 公司,《施工企业管理》,2007 年第 3 期。

李强、李福和: 高端op 成就行业翘楚,《施工企业管理》,2007 年第 5 期。

李继周、李福和: 战略的成功实施者,《施工企业管理》,2007 年第 7 期。

z 成: v 国建y 工程公司的标杆,《施工企业管理》,2007 年第 4 期。

z 金林、陈传、王守青: 顶级国际承包商的业务特征和发展模式,《建y 经济》,2008 年第 6 期。

包钢、李福和: Skanska 公司国际

w 张启示录,《施工企业管理》,2007 年第 1 期。

柴旻、李福和: 市政领域综合服务新星,《施工企业管理》,2008 年第 2 期。

李继周、李福和: 石化工程建设领域的巨头,《施工企业管理》,2008 年第 6 期。

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2012, (8):1-19.

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2005, (8):40-64.

Peter Reina, Gary Tulacz, C.J. Schexnayder. The top 225 international contractors [J]. The Engineering News-Record, 2006, (8):28-54.

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2007, (8):30-53.

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2008, (8):32-58.

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2009, (8):36-56.

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2010, (8):44-64.

Peter Reina, Gary Tulacz. The top 225 international contractors[J]. The Engineering News-Record, 2011, (8):45-66.

Hochtief, Sustainability Report 2011[Z]. Germany: Hochtief, 2012.