

论建筑企业在买方市场条件下的国际竞争力

吕文学, 常 勇, 陈 通
(天津大学管理学院, 天津 300072)

摘 要: 国际建设市场是典型的买方市场,为恰当评价建筑企业在买方市场下的国际竞争力,以便为我国建筑企业制定竞争战略,建立了买方市场竞争机制下的建筑企业国际竞争力分析路径模型。该模型涵盖了建筑企业市场定位、五力驱动模型、直接竞争要素及建筑企业国际竞争力层次关系。研究表明,该模型能够体现国际建设市场的竞争特点和企业战略管理的动态过程,沿此分析路径,可客观地获得分析建筑企业国际竞争力构成要素。

关键词: 国际竞争力; 建筑企业; 买方市场

中图分类号: F424.6

文献标志码: A

文章编号: 1008-4339(2008)03-0206-04

2007年1—11月,我国对外承包工程完成营业额332亿美元,同比增长34.6%;新签合同额622亿美元,同比增长13%。截至2007年11月底,我国对外承包工程累计完成营业额1990亿美元,签订合同额3141亿美元^[1],取得了显著成绩。但从全球范围来看,我国企业所占市场份额仍然很小。美国“工程新闻记录”的统计数据表明,2006年我国共有49家内地企业进入全球最大225家国际承包商行列^[2],国际市场总营业额为162.9亿美元,仅占该年225强国际市场营业总额的7.3%。我国所有国际承包商国际市场的总营业额仅占排名第一的霍克蒂夫公司国际市场营业额的92.6%,可见我们与国际承包工程大国和大型国际承包工程公司的差距之大,而缩短此差距的重要途径就是进一步提高我国建筑企业的国际竞争力。

许多学者对我国建筑企业国际竞争力评价指标的选择从不同角度进行了研究。赖熹和关柯认为,建筑企业国际竞争力的影响因素应包括市场竞争能力、人力资源管理能力、技术创新能力、资金运营能力、组织能力以及提高企业形象的能力^[3]。申立银等提出了在中国建设市场环境下中国建筑企业核心竞争力参数模型,包括社会影响力、技术能力、工程管理能力、市场开拓与营销能力、融资与财务能力以及资源管理能力^[4]。邢艳芳等认为在市场竞争中,企业首先是生存,在生存的基础上才能求发展。因此,评价指

标应分为两大部分,即生存能力指标和发展能力指标。生存能力指标包括企业人均资金装备水平、建筑施工装备的先进程度、企业建筑产品的销售率、企业建筑产品的市场占有率、企业建筑产品的价格系数、企业内部管理水平以及企业外部协作水平;建筑企业发展能力指标包括企业利润增长率、资金利润率、技术开发费比重、技术开发人员比重、战略性建筑产品的品种数、企业自有资金增值率以及企业固定资产增值率^[5]。

对目前收集到的文献分析后发现,大家对建筑企业国际竞争力的研究中忽略了建设市场区别于其他行业市场的竞争规则,即资格预审和评标的标准,这是分析建筑企业国际竞争力的切入点,也是本文提出的竞争力要素划分方法与其他学者观点的不同之处。因此,在竞争力研究中没有建立起一种与现实相符的分析路径,那么竞争力评价结果自然会遭到质疑,这正是本文要解决的关键问题,并在此基础上提出了建筑企业的竞争力构成要素。

一、建筑企业市场定位与竞争力的关系分析

建筑企业进行市场定位,首先要对国际建设市场进行细分。国际建设市场细分是指从建设项目业主需求的差异性出发,按照业主的需求性质把一个总体

收稿日期: 2008-02-16.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70572043).

作者简介: 吕文学(1963—),男,博士,副教授.

通讯作者: 吕文学, wenzuelu63@hotmail.com.

建设市场（总体市场通常太大以致企业很难为之提供服务）划分成若干个具有共同特征的子市场的过程。该过程的结果是获得企业的市场营销矩阵，如表 1 所示。

表 1 建设市场营销矩阵

竞争地域	建筑行业类别				
	道路工程	桥梁工程	水利工程	房屋建筑	……
亚洲					
欧洲					
非洲					
……					

建筑企业根据表 1 的市场营销矩阵、企业自身的能力和 international 建设市场的需求性质及未来发展趋势，按照下列四个步骤对企业进行市场定位和确定竞争策略。

（1）按竞争地域定位。在同一地域的不同地点的项目可以分享公司的多种资源，这些资源间的协同可以降低成本，提高收益。并且能够利用在一个市场获得的好的信誉进入新的市场部分，进一步分散市场风险和明显增加对市场变化的反应速度。

（2）按竞争行业定位。建设市场可以按行业划分为水利、电力、公路、桥梁、房屋建筑、工业建筑，等等。企业可以在一个或同时在几个行业参与竞争。

（3）按竞争范围定位。对每一行业，又可以进一步依据竞争范围划分为传统承包模式、EPC（或 D/B）承包模式以及 BOT 模式，等等。这个层次的划分方法反映了建设市场业主需求性质的变化，建筑企业需要决定在什么范围开展竞争。

（4）按竞争策略定位。在每一种模式下，又可以基于四种策略在建设市场上进行竞争，即以产品或服务为基础的竞争、基于产品或服务创新的竞争、基于成本的竞争以及基于时间的竞争。

建筑企业的竞争力水平与具体的市场定位和当时所具备的企业能力水平有密切关系，竞争力水平会在不同的细分市场发生转变。因此，必须根据所确定的国际建设市场营销矩阵、具备的现有能力以及未来发展方向，对企业的经营业务进行战略定位，并根据国际建设市场上的竞争规则，运用 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）战略管理工具识别本企业参与市场竞争的优势和劣势以及目标市场存在的潜在机会和威胁，综合评价本企业的竞争力水平。根据市场需求，确定本企业的发展方向，进一步指导企业的市场定位与竞争。

二、建筑企业竞争力要素分析

本研究把国际建设市场竞争的特点和规则作为切入点，将建筑企业的国际竞争力划分为外在竞争力、内在竞争力和环境竞争力。

1. 外在竞争力要素

招标投标机制是国际建设市场竞争的主要方式。这种竞争具有阶段性，即建筑企业必须首先通过项目的资格预审，才能参加下一阶段的正式投标。本文以世界银行（World Bank）《工程项目采购标准招标文件》、泛美开发银行（Inter-American Development Bank）《工程采购资格预审文件用户指南》以及国际咨询工程师联合会（FIDIC）公开竞争性招标投标程序为基础，以其标准评标方法作为建筑企业市场竞争能力的外在评价因素。这三个具有世界影响力的组织，其选择承包商的标准和程序已经被视为一种国际惯例得到广泛应用。根据这些标准确定建设市场的直接竞争要素，包括建筑企业的经验（涵盖了品牌建设）、资金、人力、设备、技术方案以及投标价格共六个要素^[7-8]，是建筑企业的外在竞争力要素。

2. 内在竞争力要素

外在竞争力要素必须通过内在竞争力要素发挥作用。内在竞争力要素实际上就是企业赖以生存和发展的核心资源，这些资源采用不同的集成方式，形成了企业的核心能力。这些资源被划分为有形资源和无形资源。有形资源包括财务、企业机制、实物和技术四类，而无形资源则包括内部环境、人力、创新和声誉四类。其中，人力资源是企业所有资源的核心，企业竞争力就是人的能力与资源的结合^[9]。

如何判别企业的某种能力是否为核心竞争力的标准是顾客价值性、稀有性、难于模仿性以及不可替代性。必须是从项目业主角度看，能为业主创造价值的和不可替代的；而从竞争对手角度看，则是不可模仿的和具有生命力的。根据这四个标准和资源形成企业能力的观点，以及上述八类资源的相互关联关系，将企业的内在竞争力要素划分为技术能力（涵盖了创新和实物）、人力资源能力、企业机制能力、财务能力、品牌建设能力和企业内部环境能力六个要素。

3. 环境竞争力要素

企业环境竞争力是指与企业市场经营环境相关的一些外部因素对建筑企业竞争力的影响，从 Porter 影响产业国际竞争力的“钻石体系”中，可以推出企

业的环境竞争力要素为国家制度、相关与支持性产业发展状况、同业竞争状况、生产要素状况、市场需求以及机遇等六个要素。

企业的战略管理就是要认识并且成功地对内在外在竞争力、外在竞争力和环境竞争力要素进行集成管

理,不断为企业增加价值和获得可持续发展的竞争优势,根据建设市场的特点和发展趋势,通过把独特的核心竞争力与利用外部环境的机遇相结合,来创造竞争能力,实现超额回报。建筑企业国际竞争力要素构成关系如图1所示。

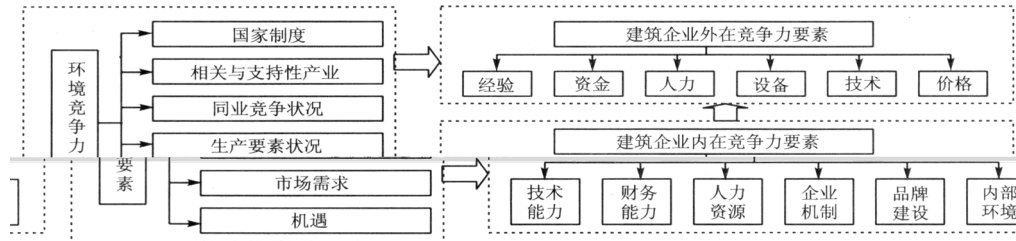


图1 建筑企业国际竞争力要素构成

三、建筑企业竞争力分析路径模型的建立

建筑企业根据自身所具备的能力和建设市场的需求,确定进入一个新市场和扩大已有市场的战略。但随着建设市场的环境变化,建筑企业必须对建设市场的现状和未来发展趋势做出客观预测和分析,不断调整其战略,以保证企业的可持续竞争优势。因此企业的战略管理架起了企业与建设市场的桥梁,通过战略管理,为企业的未来发展指明了方向,是企业培育和提升其竞争力的保证。据此可构建出图2所示的建筑企业国际竞争力分析路径模型。

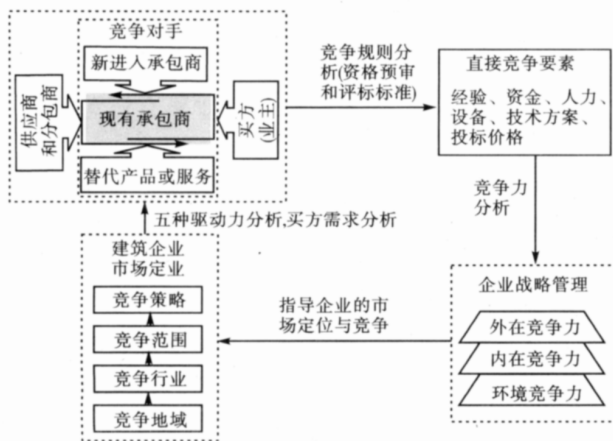


图2 建筑企业国际竞争力分析路径模型

在模型中,建筑企业首先分析建设市场和进行战略市场定位,再根据 Michael Porter 关于驱动产业竞争的五种力量模型,构建国际建设市场中的五种驱动力量:买方(项目业主)、供方(承包商的供应商和分包商)、现有承包商、新进入的承包商以及提供替代产品和服务的承包商。国际建设市场中的直接竞

争是在后三种类型的承包商之间展开的(图2中的竞争对手),而“供应商和分包商 承包商 业主”构成了供应链。在买方市场条件下,供应链上的业主选择承包商的标准和程序形成了承包商间的竞争规则,承包商选择供(分)包商的标准和程序形成了供应(分包)商间的竞争规则。

基于业主选择承包商的标准,确定承包商参与国际建设市场竞争的直接竞争要素,即建筑企业的外在竞争力要素。外在竞争力仅仅是内在竞争力的外在表现形式,而内在竞争力则是建筑企业参与市场竞争的实力和潜力的综合,反映了企业的持续竞争优势。它们是内核与外壳的关系。竞争力研究实际上就是寻找、分析和决定影响竞争力的深层次要素,即内在竞争力要素。同时,建筑企业是在一定的市场环境下竞争,这些环境因素对建筑企业竞争力产生直接或间接的增强或减弱作用,这些因素的综合反映是国家竞争力和产业竞争力^[6]。因此,建筑企业的竞争力表现在三个层次上:外在竞争力、内在竞争力和环境竞争力。

建筑企业国际竞争力分析的目的是指导建筑企业的市场定位和竞争,建筑企业已经获得的竞争力要素水平必须为其参与国际建设市场竞争带来竞争优势和可持续发展优势,必须回到国际建设市场中加以检验。

建筑企业竞争力分析路径模型建立了建筑企业对其国际竞争力进行动态战略管理的完整过程,对建筑企业发展战略的制定具有实用价值。

四、结 语

本文采用世界银行和其他国际金融机构的工程

采购标准招标过程和评标方法作为研究建筑企业竞争力的切入点,通过对资格预审标准和评标标准的分析,研究了建筑企业参与建设市场竞争必须满足的条件,并在此基础上建立起建筑企业竞争力的分析路径模型。该模型确定了建筑企业竞争力的三个层次:外在竞争力评价指标、内在竞争力的评价指标以及环境竞争力指标。这种由外到内、由表及里的分析路径,真实和客观地反映了以市场需求为导向的市场经济特性。建筑企业三个层次的竞争力必须运用战略管理工具进行集成管理,才能协同产生企业的竞争优势。

参考文献:

- [1] 政策统计处.2007 年 1 月到 11 月我国对外承包工程、劳务合作和设计咨询业务统计 [EB/OL] . <http://www.chinca.org/newsShow.aspx?menuID=15&newsID=2017>, 2007-12- 10.
- [2] The McGraw-Hill Companies ,Inc.Top international contractors [EB/OL] . <http://enr.construction.com/people/topLists/topIntlCont,2007-08-11>.
- [3] 赖 熹,关 柯.大型建筑企业国际竞争力的评价研究 [J].四川建筑科学研究,2001 (1) :73-75.
- [4] 申立银,谭永涛,李启明.中国建筑企业竞争力参数模型 [J].建筑经济,2002 (3) :8-11.
- [5] 邢艳芳,徐新生,刘景录.建筑企业竞争力的综合评价 [J].山东建材,2000 (6) :23-25.
- [6] 孙中林.建筑企业核心竞争力的构建 [J].建筑,2002 (9) :33-35.
- [7] The World Bank. Standard Bidding Documents-Procurement of Works [EB/OL] . <http://www.worldbank.org/html/opr/procure/contents.html>, 2002-03-10.
- [8] FIDIC. *Tendering Procedure* [M] . Second Edition. Switzerland :FIDIC Pr ,1994.
- [9] Porter M E. *The Competitive Advantage of Nations* [M] . New York : The Free Press, 1990.

International Competitiveness of Construction Firms Under the Condition of Buyer's Market

LÜ Wen-xue , CHANG Yong , CHEN Tong

(School of Management , Tianjin University , Tianjin 300072 , China)

Abstract : International construction market is a typical buyer's market. To properly evaluate the international competitiveness of construction firms under buyer's market, so that our construction firms can set up their competitive strategies, an international competitiveness analyzing path of construction firms based on competitive mechanism of buyer's market is modeled. This model includes the market position of a construction firm, the five forces model, direct competitive factors and international competitiveness layer relations of the construction firm. The research demonstrates that this model shows the competitive properties of the construction market and the dynamic process of strategy management. Along the analyzing path, the competitive factors of construction firms can be found objectively.

Keywords : international competitiveness ; construction firm ; buyer's market