

# 入世后国际工程公司的经营策略

吕文学

(天津大学 管理学院,天津 300072)

**摘要:** 分析了我国国际工程公司的现状以及国际工程承包市场的发展趋势,提出了我国国际工程公司在加入 WTO 后应采取的经营策略。

**关键词:** 国际工程公司;经营策略;世界贸易组织

**中图分类号:** F114.41      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1008-4339(2001)02-0147-04

## BUSINESS STRATEGIES OF CHINESE INTERNATIONAL CONTRACTORS

LU Wen-xue

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

**Abstract** This paper analyzes the current situation of Chinese International Contractors and the orientation of the international engineering market and gives the adopted business strategies after China's entry into the WTO.

**Key words** international contractors; business strategies; WTO

国际工程承包市场是全球最具吸引力的市场。根据美国 2000 年 12 月 4 日出版的《工程新闻记录》(ENR)的最新统计,尽管全球经济遭受了金融危机,但建筑市场依然增长了 5.8%,达到 3.41 万亿美元。另外,根据标准普尔公司的预测,1999~2003 年全球建筑市场的年平均增长速率约为 5.2%,到 2003 年世界建筑市场的规模将达到 4.19 万亿美元。全球建筑市场不仅在发展规模和盈利方面具有很大的发展潜力,也带动了各国技术、设备、材料的出口,促进了各国国内市场的繁荣。进入 21 世纪,国际工程市场又有了一些新的变化,我国即将加入 WTO,中国国际工程公司只有调整经营策略,才能适应新的市场条件。本文在分析国际工程市场形势和我国工程公司的现状后,提出了我国国际工程公司入世后的经营策略。

### 一、国际工程承包市场的发展趋势

#### 1. 市场需求性质有了很大变化

经过多年的实践与探索,具有世界影响力的国际

咨询工程师联合会(FIDIC)在 1999 年 9 月出版了四本新合同条件,分别为:用于土木、机械、电气等多种工程施工的《施工合同条件》;用于设备供应安装和设计建造总承包的《工程设备和设计建造(Plant and Design-Build)合同条件》;用于以交钥匙方式为业主建造工厂、发电厂等综合性基础设施项目的《EPC(设计-采购-建造)交钥匙项目合同条件》;以及用于比较简单或工期短的中小型工程的《合同简明格式》。这四种合同条件将取代以前出版的合同条件,它们代表了目前国际工程承包市场的发展方向,也表明了业主的需求性质。对我国工程公司而言,“设计-建造”和“EPC/交钥匙”项目合同是非常生疏的两种承包方式,它需要工程公司具备设计、采购和施工的综合竞争优势。

BOT(建造-运营-转让)方式是新兴的一种项目融资与管理模式,近年来发展迅速,许多发展中国家和发达国家都采用 BOT 模式引进外资或利用民间资金建设国家基础设施,采用《EPC 交钥匙项目合同条件》对项目进行承包管理。采用 BOT 模式对工程公司的综合能力要求更高。

## 2 融资能力是中标的关键因素

随着经济全球化的发展,各国政府为了吸引私有资本和外国投资,对许多能源、交通、电力等基础设施项目和大型工业项目实施国际竞争性招标,使工程承包市场呈现前所未有的繁荣景象。但是国际工程承包市场是典型的买方市场,许多业主要求工程公司带资承包,因此,融资能力已成为国际工程公司在项目投标中能否具备独立投标资格和能否中标的关键因素。

我国中土集团曾参与投标西非某国的大型体育馆项目。对此项目投标,法国 BOUYGUES 公司提出可向法国银行申请低息信用贷款 1.1 亿美元,用于承建该项目中总价为 1.6 亿美元的综合馆、游泳馆等设施,德国 JULISBERG 公司提出可全额带资约 2.1 亿美元承建主体育场,而中土集团虽投标主体育场和运动员村,但因只能融资约 5500 万美元,只能承建与其融资能力相当的运动员村项目。因此,融资能力直接影响到工程公司能否中标,能赢得多大合同额的标,能否采用先进的施工方案和能否顺利履行合同义务。

## 3 综合竞争实力是中标的根本保证

由于科学技术的迅猛发展,在许多项目中,高新技术采用的越来越多。主要表现在两个方面:一是工程项目在设计中采用高新技术;二是项目采用高新技术进行施工和管理。前者要求工程公司必须具备相当的设计水平和提供多种服务的综合能力,后者则是工程公司参与国际市场竞争必须具备的竞争优势。

未来工程承包市场的主要特点是劳动密集型的土建项目减少,技术、资本密集型的项目增加,智能型建筑迅速发展。业主将更多地采用 Design-Build (D/B)、EPC 交钥匙等总承包方式实施项目,或采用 BOT 模式融资建造项目。总承包方式要求工程公司在满足业主基本要求的前提下,自主进行工程项目的设计、采购和建造。因此,各国际工程公司一是在设计中采用高新技术;二是大力开发新型建筑材料;三是采用新的施工技术和方法;四是加强管理,想方设法降低项目成本,提高公司综合竞争能力。现阶段,我国政府也提出了“国际工程承包是货物贸易、技术贸易和服务贸易的载体”的概念,目的是通过对外工程承包,带动国内材料、设备、技术和服务的出口。

在全球最大的 225 家工程公司的排序中名列前茅的国际工程公司,其主要目标是时刻瞄准技术含量高的工程项目。究其原因:一是具有能力实施这类项目的工程公司数量少,没有激烈的竞争,而国际工程公司通过加强新技术的开发与投资,在许多行业拥有多项专利技术,具备这类项目的承包资质;二是这类项目的利

润高。如 1999 年 ENR 统计的 225 家工程公司排名第 2 的 Kvaerner 公司,拥有专利 100 多项,涉及桥梁、水电、化工、房建等行业,具有很强的综合竞争实力。

## 二、我国开拓国际工程市场的现状

我国自 1979 年开始组建对外工程公司,并正式进入国际工程承包与咨询市场。经过 20 多年的奋力开拓与拼搏,备尝艰辛,成绩与问题并存。

到 1999 年底,我国承包公司在境外签订的承包劳务合同总额累计达 964.69 亿美元,完成营业额 696.06 亿美元,累计外派劳务人数超过 200 万人次。对外承包工程和劳务合作已扩展到 180 多个国家和地区,基本形成了“亚洲为主,发展非洲,恢复中东,开拓欧美和南太”的多元化市场格局。根据美国 ENR 的统计资料,进入世界排名前 225 家公司的中国工程公司数量在 1999 年达到 36 家(包括香港 1 家和台湾 2 家)。但这 36 家公司(包括香港和台湾的 3 家公司)的国外营业总额只占 225 家公司总营业额的 5.78%,仅相当于排名首位的 Bechtel 公司营业额的 92.2%,差距显而易见。造成这些差距的原因表现在四个方面:

### 1. 人才问题

产生上述差距的根本原因是缺乏国际工程管理的复合型、外向型和开拓型人才。国际工程承包除涉及一般的技术问题外,还涉及市场开发、合同管理、语言、法律、货物采购、物资管理、保险、融资理财等多种学科的知识,要想出色地完成项目,就必须要有各类具有综合知识和专业知识的高水平的管理人才。市场竞争,实际上是人才的竞争。

### 2. 合同管理意识问题

合同管理意识薄弱是我国承包公司的最大问题。如:与费用直接相关的质量观念,在国际工程项目中,承包商应严格按合同规定的质量标准实施项目,既不能高,也不能低,而我国承包公司则习惯于追求最高质量,这无疑会增加项目投入,造成超支,而业主根本不会支付超标准产生的额外费用;又如,费用和工期索赔问题,由于忽略合同管理,不注意对索赔事件做好各种记录,造成索赔证据不足,导致索赔的成功率降低。

### 3. 总承包和融资能力问题

总承包和融资能力已经成为制约我国对外承包事业发展的瓶颈。由于不能获得更多的资金支持,导致我国许多工程公司的综合竞争力下降,投标资格不能满足业主要求,无法与欧美等国的承包商进行竞争。如 1999 年世界最大 225 家国际承包商排序第一名的美

国 Bechtel 公司其国外营业收入为 74.42 亿美元,新签合同额为 222.3 亿美元,其中一个重要原因是他们通过前期咨询入手,可以得到一些大型的交钥匙 (Turnkey) 项目,包含设计、施工、设备采购和安装,同时这些公司都具有较强的融资能力,可以承担大型交钥匙项目。

#### 4. 管理水平与效益问题

国际工程承包市场是典型的买方市场,竞争激烈。各公司在投标时相互压价,加之项目管理水平不高,造成一些项目严重亏损。我国在管理水平上存在的主要问题是信息管理水平比较低,不会使用国际通用的项目管理软件;另外,我国传统的行政管理思想也是提高管理水平的很大障碍。总之,国外同行对我国公司的看法是:技术水平高,项目管理水平低,资质不够。因而全面影响了我国国际工程公司的综合竞争实力。

### 三、加入 WTO 后所面对的机遇

1. 国际工程市场开放度增大,国内市场竞争机制进一步规范。我国国际工程公司在海外建筑市场除可获得国际金融机构的投资和外资项目的投标资格外,还可以真正公平地参与投标东道国政府和私人投资的项目,获得更大的发展空间。同时,也为我国的劳务(包括技术人才)出口创造有利条件。

2. 我国国际工程公司进入他国承包项目可享受“国民待遇”,即可享受和当地承包商相同的税收等待遇(包括利润),有利于降低工程造价,增加中标机会。由于税收互惠,将有利于实现以对外工程承包带动国内材料、机电设备、技术和服务的出口。

3. 当我国金融业和保险业逐步走向国际市场后,对我国国际工程公司开保函、融资以及办理保险等都会带来许多便利条件。

4. 为我国咨询设计行业走向国外创造有利条件,从而有利于在国外投标 D/B 或 EPC 交钥匙等大型总承包项目。

### 四、中国公司应有的经营策略

针对上述我国承包公司的不足和国际工程市场的发展趋势,以及加入 WTO 带来的机遇,我国承包公司应改变传统的经营思想,以适应加入 WTO 后新的国际市场竞争环境。为此提出以下经营策略。

#### 1. 市场定位以建筑市场需求为导向

国际工程承包市场是一种典型的以需求为导向的

买方市场,业主是市场的主体,它的需求(技术、项目管理方式、竞争方式等)决定了市场的运行机制,市场客体内(承包公司)的竞争为业主带来了利益。

中国承包公司进入国际建筑市场首先必须考虑两个关键因素:一是遭遇各种类型的竞争对手,二是会遇到具有不同需求性质的业主。承包公司的投标必须低于竞争对手或通过提供专业化服务控制投标价格,并且其投标价还必须与业主对工程价值的理解和认知程度相一致,才可能中标。提供专业化服务是指向业主提供竞争对手不具备的专业化服务,而这种专业化的服务能为业主带来更大的经济效益,同时,也为自己带来了商机。

FIDIC 目前正在推广的四种标准合同条件,代表了国际建筑市场最新的项目管理模式,满足了国际建筑市场中业主的各种需求。很多大型项目的业主直接采用前述合同条件中的一种对其项目进行管理,避免了自编合同条件产生的各种缺陷,既降低费用,又节省时间。因此,中国公司必须尽快熟悉和适应这四种管理模式,掌握国际工程项目管理的国际惯例,提高识别风险和管理风险的能力。

#### 2. 实施动态联盟,提高竞争能力

动态联盟是一种新的组织形式,是在地理上分布的独立机构、公司和专业人士的临时或永久的集合。联盟者之间通过信息技术及通讯技术来提供互补的核心竞争力,共享资源以完成整个生产过程。如,咨询设计公司和施工公司组成联合体(JV),形成集团势力,增加国际市场的综合竞争能力,才有可能承揽 BOT/D/B 或 EPC 交钥匙等大型项目。也可以与他国的国际工程公司开展合作,引进外国公司先进的管理理念和技术,求得各方的共同发展。动态联盟在信息和网络技术的支持下,使这种合作变得易于操作。

实施动态联盟有利于提高融资能力和承揽高技术含量的大型项目。从国际工程承包市场的发展趋势可以看出,较强的融资能力是国际工程公司维持生存和增强市场竞争力的主要因素。D/B, EPC 交钥匙和 BOT 方式,均需要公司有较大资金投入,因此,必须提高融资能力,多承揽高技术含量的大型项目,才能提高市场竞争力。

#### 3. 引入现代管理技术,提高整体管理水平

要建立完善的公司信息管理系统,把握市场发展动态。国际工程公司的信息管理系统,包括市场商情信息、内部信息、网络营销、网上招标与投标、电子商务等子系统。公司获取工程市场信息的最佳途径是国际互联网,其传递信息快速、准确,且信息范围广,涵盖面

宽。同时,还可以通过网络对外发布公司的有关信息,实施网络营销。获取工程市场信息的其他途径,还包括各种出版物、商业期刊或报纸等。当然,最稳妥的方法是在目标市场地区设立办事处或其他分支机构,委派自己的职员在项目所在地直接收集可信用度的第一手信息,增加公司决策的科学性。

(1)公司信息系统中应建立竞争对手信息系统。加入 WTO 后,工程承包市场的竞争将国际化,在这种新形势下,了解竞争对手的信息,并将其编制成决策支持系统将至关重要。竞争对手信息系统(CIS)可定义为承包公司有目的地收集、整理和分析竞争对手的重大经营行动、经营策略、经营战略、经营能力以及经营绩效等信息,用以制定本公司的竞争对策而建立的一种决策支持系统。公司必须设立专门的组织机构负责此项工作。该信息系统应具备三项基本功能,即收集信息、处理信息和决策支持功能。

(2)还应注意引进各种单元技术,如计算机辅助设计(CAD)、文件控制计算机软件、费用、进度和质量控制软件、局域网(LAN)和 Internet 技术等,这些技术在国际工程项目管理中均被普遍采用。承包公司必须掌握国际通用的一些英语版项目管理软件,如 P3 项目管理软件, Expedition 合同管理软件等,这些软件曾在我国三峡、小浪底等大型项目中被采用,效果很好。另外,国际工程公司应能利用国际互联网对项目实施“远程在线式管理”、实施网上招标与投标、开展电子商务等,这些方面是国际工程公司综合实力的外在体现。

#### 4. 提高全员合同管理和风险管理意识

就目前我国公司的管理状况而言,必须转变思想,推行全员合同管理(Total Contract Management, TCM)。TCM是指参与项目管理的全部人员,从项目经理到作业班组长均应在实施项目前集中熟悉承包合同的有关规定,明确自己的职责范围和项目管理的各种程序,尤其是要严格按合同规定认真做好每日施工记录(这是日后产生争端的最具说服力的原始依据),加强合同管理和风险管理意识。

国际工程承包行业是一个充满风险的行业,高风险、高利润是其主要特点之一,在项目管理中必须有风险管理意识,制定风险管理规划(包括风险的识别、防范、处理等),尽可能做好风险防范。

#### 5. 大力培养高级管理人才

商业性的竞争,说到底就是人才的竞争,有了复合型、外向型和开拓型高级管理人才,才能从根本上提高国际工程公司的综合素质和竞争力。所谓复合型人才是指不仅掌握某一工程技术知识,而且懂得管理知识,具有经济头脑,同时有较高的外语水平的人才;外向型人才主要是指了解和熟悉国际惯例,包括了解国外比较通用的设计标准、技术规范、试验标准,熟悉外贸、融资、外汇、财务、保险等国际上的习惯做法,善于利用合同进行项目管理,能够应用国际上比较流行的计算机管理软件,具有比较熟练的外语听、读、说、写能力的人才;开拓型人才则是指用战略发展眼光对企业和项目进行目标管理,有正确的判断和决策能力,熟悉本行业的业务知识和国际市场发展动态,对新事物敏感,有胆有识,富有创造精神,善于管理风险和利用风险,掌握公关策略,懂得“双赢”策略和恰当处理与“伙伴”的关系的人才。

除上述人才外,还应有一批各方面的国际工程专家辅佐,如国际工程咨询、合同管理、财务管理、物资采购管理、施工技术、索赔、风险与保险等方面的专家。他们协调配合,才能促进公司的进一步发展。

总之,国际工程承包市场形势多变,承包公司必须及时调整经营策略,满足市场要求,才能不断提高综合竞争能力,永远立于不败之地。

#### 参考文献:

- [1] 李存金. 甘切初. 面向 21 世纪的企业管理模式初探 [J]. 中国软科学, 1999, (11).
- [2] 李京文. 创新是知识经济的灵魂 [J]. 中国软科学, 1999, (12).
- [3] 许丹松. 亦凉亦热亦起亦落 [J]. 国际经济合作, 2001, (1).