

入世后我国工程公司面临的机遇和应对策略

吕文学, 陈勇强

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘要: 本文在分析国际工程承包市场发展方向的基础上, 分析了我国工程公司目前存在的主要问题, 同时分析了我国在加入 WTO 后工程公司所面临的机遇和挑战, 提出了我国工程公司在加入 WTO 后应采取的应对策略, 即: 恰当确定产品或服务的市场定位; 实施联合策略; 推行全员合同管理; 引入现代管理技术; 建立完善的公司信息管理系统; 建立竞争对手信息系统等。

关键词: 工程公司; 策略; 工程市场

中图分类号: F304.6 文献标识码: B 文章编号: 1002-9753(2001)01-0050-04

Facing Opportunities and Adopted Strategies of China Contractors

LV Wen-xue, CHEN Yong-qiang

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

Abstract: On the basis of developing orientation of the international engineering market, this paper analyzes existing issues, the opportunities and the challenges China contractors face, and it gives the accordingly adopted business strategies after joining the WTO to find the right position of the product and services, associate with other companies, carry out total contract management, introduce modern technique, and set up a complete information management system and opponent information system.

Key words: contractors; strategies; engineering market

工程承包市场是全球最具吸引力的市场, 1999 年全球 225 家最大的国际承包商的营业额达到了 1186.8 亿美元。其不仅在发展规模和盈利方面具有很大发展潜力, 同时也带动了国内技术、设备、材料的出口, 促进了国内市场繁荣。从 80 年代后期, 我国国际工程公司开始介入国际承包市场, 近几年已有很大发展, 但 1999 年的统计资料仍表明, 我国进入世界最大 225 家国际工程公司排行榜的 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%。进入 21 世纪, 国际工程市场又有了一些新的变化, 而且我国即将加入 WTO, 中国工程公司必须调整经营策略, 以适应新的市场条件。本文就是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

(一) 需求性质的变化^[1]

越来越多的业主对所购工程产品或服务在质量、建造时间、费用以及工程公司可提供的其他服务等方面的要求更为苛刻, 同时, 他们要求工程公司提供的服务范围也在逐渐扩大。这就要求工程公司必须满足其需求和更加出色地工作, 为业主

创造更大的潜在利益。

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: 适用于土木、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》。这四种合同方式反映了目前国际工程承包市场的发展方向。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)^[2]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 BOT 模式对工程公司的综合能力要求更高。

(二) 比较强的融资能力

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

收稿日期: 2000-09-01

作者简介: 吕文学(1963-), 男, 河北石家庄人, 天津大学管理学院讲师。

©1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

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,融资能力已经成为国际工程公司在项目投标中能否中标的关键因素。

以 BOT 模式融资建造大型国家基础设施项目是发展中国家快速发展国家经济的捷径^[2],这种模式体现了共同开发大型项目,共担风险和共享利润的市场经济特性。高风险和高利润是工程承包市场最突出的特点,世界银行的多边投资担保机构为了促进发展中国家的经济发展,降低投资者的利润损失风险,向在发展中国家的外国投资者提供有关的风险担保。东南亚地区、南美地区、以及欧洲的一些国家开发了大量的 BOT 项目,项目融资方式已呈现多元化发展趋势,也出现了 BOT 方式的许多变形,如 BOO、BOOT 等。承包这些项目,不仅需要善于融资,而且需要具备相应的资质。1998 年 ENR(工程新闻记录)排名首位的 Bechtel 公司,其 50% 的项目属于 BOT 项目。

(三)新技术和多种服务

由于科学技术的迅猛发展,在许多项目中,高新技术采用得越来越多。其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。

在未来的工程承包市场,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,增加利润,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”的新概念,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。

工程承包市场中,高新技术项目逐渐增多。在全球最大 225 家工程公司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,而他们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 家工程公司排名第二的 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、加入 WTO 后面对的机遇

国际工程市场开放度增大,国内市场竞争机制进一步规范化和国际化。我国工程公司在海外建筑市场除可以获得国际金融机构投资和外资项目外,还可以真正公平地参与东道国政府和私人投资的项目,获得了更大的发展空间。同时国外承包商在中国开展承包业务的空间也增大了,无论在国内,还是在海外,都会有激烈的竞争。

我国国际工程公司进入他国承包项目可享受“国民待遇”,即可以享受与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。

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均会带来许多便利。

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。同时也可我国的劳务(包括技术人才)输出创造有利条件。

三、我国工程公司存在的问题

(一)合同管理意识问题

工程承包往往涉及三方:承包公司、业主和监理工程师,监理工程师受雇于业主并作为独立的第三方对工程项目的实施进行监督和管理。因此,在施工过程中必须在法律和项目合同的原则下,按合同实施项目恰当处理三方的关系。合同管理意识薄弱是我国承包公司的最大问题,如: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,加大项目造价,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: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,成功率比较低。

(二)总承包和融资能力问题

在我国公司承揽的项目中,中、小型项目多,大型项目少,融资能力差,同国际大公司相比存在较大差距。如1999年世界最大225家国际承包商排序第一名的美国Bechtel公司国外营业收入74.42亿美元,新签合同额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。

(三)管理水平与效益问题^[3]

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。主要表现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最大障碍。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,因而全面影响了自身的综合竞争实力。

(四)人才问题

产生上述问题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。要想成功地完成项目,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。

四、中国公司的应对策略

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,为此本文提出以下应对经营策略:

(一)承包公司产品或服务的市场定位

国际工程承包市场的产品或服务范围是由业主决定的,是一种典型的以需求为导向的买方市场,承包公司应及时分析工程承包市场的发展动向,确定本公司产品和服务的市场地位:

1. 产品或服务的市场定价应以竞争和需求为中心,这是市场机制发展的必然结果。承包公司在介入国际工程承包市场后,必然会遇到各种类型的竞争对手,同时也会遇到具有不同需求性质的业主,这是承包公司获得工程项目必须考虑的两个关键因素。承包公司的投标价必须低于竞争对手或通过提供特色服务控制投标价格,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。

2. 通过提供特色服务控制承包市场的价格,即通过向业主提供特色服务来控制市场价格,从而获得高额利润。特色服务是指提高自身竞争力的、竞争对手不具备的专业化服务。这种特色服务的最大特点是减少了竞争,并能控制市场价格,使公司获得最大利润。图1能说明这一点:图中比较了三种承包方式下的竞争程度,大多数竞争者由于其自身的能力所限只能参与项目施工阶段的竞争,介入项目生命周期的阶段越长,则对承包公司在技术、管理和服务方面的要求越高,承包公司承担的风险也越大,竞争者的数量会减少,中标的机会增大。图1中的BOT方式即是一种独具特色的服务方式,如果将现实业主用下式表达:

现实业主 = 购买意愿 + 购买力

那么,有购买意愿而购买力不足者即为潜在的业主,有了购买意愿就可能形成市场机会。BOT方式正是利用这个机会将潜在的购买者转化为现实的购买者,如果国际工程公司有能力和BOT模式管理和建造项目,则为自己创造了更大的生存空间。

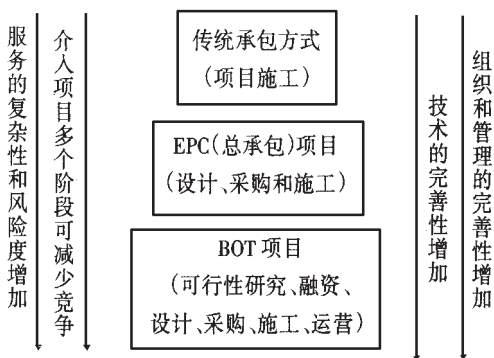


图1 不同承包方式的竞争性

(二)实行联合策略,谋求共同发展

咨询设计公司和施工公司组成联营体(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。

(三)建立完善的公司信息管理系统,把握市场发展动态^[3]

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

就是国际互联网,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度很高的第一手信息,增加公司决策的科学性。

(四) 推行全员合同管理,提高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)。全员合同管理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。

(五) 提高融资能力,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。

(六) 大力培养复合型、外向型和开拓型的高级管理人才^[2]

商业性的竞争,说到底人才竞争,有了复合型、外向型和开拓型的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。所谓复合型是指不仅掌握某一工程技术知识,而且还要懂得管理知识,具有经济头脑,同时要有较高的外语水平;外向型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;开拓型则是指用战略发展

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,善于把握风险和利用风险,掌握公关策略,懂得“双赢”策略和恰当处理“伙伴关系”。

有了上述人才,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、物资采购管理、施工技术、索赔、风险与保险等方面的专家。他们组合在一起,协调配合,才能促进公司的进一步发展。

(七) 引入现代管理技术,提高整体管理水平

现代管理技术主要包括计算机辅助设计(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,这些技术在国际项目管理中被普遍采用。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,这些软件在我国的三峡、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。

(八) 建立竞争对手信息系统^[3]

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。

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,甘月初. 面向21世纪的企业管理模式初探[J]. 中国软科学,1999(10):90-93.
- [2] 何伯森,王辉. 积极参与国际BOT项目[J]. 国际经济合作,1999(8):38-41.
- [3] 董大海. 建立竞争者信息系统是提高我国企业竞争力的当务之急[J]. 中国软科学,1999(10):80-81.

(本文责编:王延芳)