

工程承包公司的成长模式探讨

王允直 梅睿华 浩 克

天麟土木建设公司 Meghalaya 793109

【摘要】：首先对国际工程承包及其特点进行了概述，接着对国际工程承包公司的成长阶段及不同阶段的竞争战略模式进行了分析，提出了其成长过程中的发展规律，以期为相关研究提供借鉴。

【关键词】：国际工程；承包公司；成长模式

Discussion on the Growth Model of Engineering Contracting Company

Yunzhi Wang, Ruihua Mei, Ke Hao

Tianlin Civil Construction Company Meghalaya 793109

Abstract: This paper first summarizes the international engineering contracting and its characteristics, and then analyzes the growth stage and different stages of the competition strategy mode, and puts forward the development law in the growth process, in order to provide reference for relevant research.

Keywords: International engineering; Contracting company; Growth model

1 引言

对外承包项目这个行业从无到有、从小到大、稳定地发展。到了2003年末，全国就已经共有近一千五百家具备对外承包资质的企业，累计完成了966亿美元的对外承包业务，累计完成了1324亿美元的合同。对外承包项目是“走出去”战略中的一个重要内容，也是对外投资合作的一个重要方面。

2 国际工程承包相关理论

2.1 国际工程承包的涵义

从广义上说，国际工程是一个由多个国家参与的工程项目，在不同的领域内，根据国际通行的工程项目管理模式进行施工。从狭义上说，是指在境外进行的工程项目。从“国际工程”这一概念出发，可以很容易地认识到，“国际工程承包”是指由国际承包商参加国际工程承包活动。本文归纳了国际工程承包概念的两个主要表述：

(1) 国际工程承包是一种国际间的经济合作形式，由一国的承包商在国际上进行竞标，并根据合同约定收取费用和利润。

(2) 国际工程承包是一种通过招标、投标等方式在世界范围内进行的一种综合业务、技术和经济交流^[1]。根据合同规定的质量和时间要求，承包人完成工程。在业主通过验收后，按合同规定的付款方式向承包人支付相应的费用。

通过对上述概念的不同表达，笔者认为，国际工程承包是指具有资质的承包商通过国际上普遍采用的竞争手段，与业主订立承包合同。承包人必须履行其在合同中所承担的职责，即提供技术、劳务等服务，保质按时地完成工程，并有权利得到相应的付款。业主也有履行合同规定的服务和付款的义务，并有权就承包人违约提出赔偿要求。国际工程合同就是一种国际

货物贸易、技术贸易和服务贸易的结合体，它是一种国际经济合作的形式。

2.2 国际承包工程特点

2.2.1 国际工程承包项目差异大

国际工程承包涉及的国家 and 地区，由于地质、自然环境、政治、文化等原因，导致各个地区的项目存在着很大的差别，因此，承包商在执行一个项目的过程中，往往会遇到一些难以预料的危险。

2.2.2 承包项目的规模不断增大，建设周期长

当前，国际工程承包的规模越来越大，而与之相应的，则是大量的国际工程合同，动辄上亿的工程。同时，由于工程承包企业的整体服务水平不断提高，工程规模不断扩大。跨国施工项目的施工难度增加，往往需要三五年的时间，由此带来的不确定性也会增加，从而增加承包商的运营风险。

2.2.3 工程承包的内容涉及广泛

国际工程承包业务是一种综合性的业务。国际工程合同涉及项目设计、可行性研究、地质勘察、施工过程、安装试运行等多个环节。在各个特定的工程项目中，由于其具体的实施环境，其工作内容也是多种多样的，使得工程的复杂性也随之提高。

2.2.4 合同管理难度大

国际工程承包的执行是以合同为基础的。由于合同当事人的国别、所采用的法律法规、行业惯例等方面的差异增加了谈判的难度，而且由于项目周期较长，合同金额较大，合同执行中的风险因素较多，合同纠纷也较多^[2]。

2.2.5 金融服务业务逐渐兴起

由于国际工程承包市场重视承包商的融资能力,因此,在世界范围内开展金融业务的公司迅速发展,并在国际承包市场上大放异彩。例如,提供保险等。

2.2.6 产业分工不断深入

在国际工程承包市场的激烈竞争中,欧、美等发达国家的承包商拥有很强的技术实力和资金实力,在技术密集的领域有着明显的竞争优势。而发展中国家的承包商在劳动力成本方面具有显著的优越性,因此在国际工程承包市场上承接的项目以劳动密集型为主,但近年来,随着技术的发展,这些国家也在逐步向劳动密集型的方向发展。

3 国际工程承包公司成长阶段分析

3.1 成立阶段

国际工程承包公司通常采取私营企业或企业法人的形式,企业按照专业化经营模式开展,运用差异化的营销方式,与业主结盟,营造和谐的顾客关系。

3.2 快速发展阶段

在此阶段,承包商开始在主要业务领域寻求最大的市场份额,包括设立分支机构、开展企业/业主联盟;很多企业都在进行多样化的业务,试图走出国门,开拓海外市场;越来越多的企业开始把重点放在开发更大、更困难的工程项目上。在此期间,企业的营销战略都有一个共同点,那就是在行业内获得迅速的市场份额,以规模和良好的信誉战胜竞争对手;许多企业在此期间获得了首批国外订单,从而开始了其国际化进程^[3]。

3.3 扩张阶段

在中国市场趋于饱和或接近饱和的情况下,世界一流的承包商纷纷进入海外拓展阶段,以维持一定的盈利水平。公司的海外业务逐渐扩展,在国外建立了多家分公司,同时还伴随着少量的海外收购,加速了公司的国际化进程;为了获得更高的销售收入和利润,大多数企业都将目光投向了不同的行业,而多元化也逐渐成为企业发展的一个重要方面。同时,很多企业也纷纷选择了通过公开发行股票来进行融资。同时,也为其未来的并购提供了良好的资金来源和进一步的并购奠定了良好的基础。

3.4 全球化阶段

在企业对外扩张中,企业的主要形式是兼并,而世界一流的工程承包企业也开始步入全球化的进程。企业在进入目标国家或区域时,通常会采取兼并的形式,如横向、纵向、跨行业。通过大规模的兼并,不但扩大了企业的经营范围和经营规模,而且迅速地打入了多个地区的市场。

3.5 战略调整和重组阶段

全球化的末期,由于多元化经营及全球化扩张的遗留问

题,造成的经营危机日益突出,再加上建筑行业的利润率不断下滑,大型工程公司也在考虑如何进行战略性的调整与改组,以退为进,卖掉没有优势的微利润的产业,将重心放在了核心领域,同时加强成本管理,增加新技术的研发,以及鼓励公司的自主创新,以此来创造更多的商机。在进行了战略调整和改组后,世界一流的建筑工程承包企业不仅注重多元化发展,而且注重主业,在国际化的过程中,将主要精力放在某些特定的地区市场。

4 国际工程承包公司不同阶段的竞争战略模式分析

从目前的发展情况来看,国际工程承包公司目前尚没有明确的竞争战略模式,但其现有的模式还是值得借鉴。如设立分机构、技术创新、发展服务一体化等。通过对世界著名承包商在各个发展阶段所发生的标志性事件的分析,可归纳出国际工程承包公司在整个企业成长过程中的主要竞争战略模式。具体如下:

专业化:专注于主业,实现主业的最大化。企业的专业化包括:技术和服务的专业技术水准;技术、服务的专业技术特色;市场对企业产品和服务的认可度。企业专业化具有三大优势:差异化、反应速度快、效率高。

多元化:是指建筑企业在技术,产品线,销售渠道,客户资源等方面,添加或制造出与已有产品或服务相似的产品或服务。该策略通常适合于具有一定规模和专业能力的专业施工企业。

战略同盟:战略同盟是建立在彼此的信任基础上,彼此尊重成员的业务需要,为成员的共同利益服务。可以在同一级别的组织中形成战略联盟;还可以在上游和下游的组织(纵向联盟)中形成,比如所有者和承包商。企业之间的长期合作,能够实现资源、技术、项目机会和利益的长期共享,实现优势互补^[4]。总体而言,战略联盟有助于降低投资风险,分享技术,提高效率,增强全球流动性,增强全球竞争力。

上市:上市公司具有在股票市场融资的优势,可以为企业的生产和运营提供强大的资本支持。这些公司具有灵活的运作方式,以低成本方式进行快速的扩张,具有内在的驱动力与能力,因此,一系列的资产重组行为应运而生。

并购:并购是合并与收购的总称。横向兼并的企业都是同一类企业,其目标是实现产业整合,增强市场竞争力;纵向兼并中的企业是由供应链的上游和下游企业组成,其中一方是对方的供应商或顾客;在混合收购中,企业的经济行为与企业之间的关系基本不存在,但并购能够产生金融协同作用,分散风险,而混合收购则能减少企业对变化较大的收益源的依赖。

特许经营:特许经营是指在竞争中获得,既可以用于新建设施,也可以用于更新、升级和扩建现有设施。特许经营的合约通常为数十年,在这段时间里,私营部门负责对公共设施的投资、建设、运营和维护,但是,所有的财产,包括现有的

设备和新建的私营部门的设备,都属于公共部门。从本质上讲,“建筑+特许经营”属于PPP模式,类似于BOT模式。PPP模式和建筑+特许经营模式能够有效地发挥所有者的融资职能。

5 国际工程承包公司成长的规律

5.1 产品与服务升级

产品与服务升级在市场上占领市场,拓展业务领域,获取持久利润,是企业发展的一个重要标志。因此,企业管理、价值链、职能升级是企业管理、企业价值链升级的根本保证。一般情况下,工程承包商的产品和服务升级是其国际化升级的开始方式,是处于初期、快速发展和海外扩张阶段的公司必须重视的一种升级战略,而这种升级方式也适用于“持续改进”战略的执行。这种更新方式主要是针对与项目相关的政府和业主的需要。

5.2 市场拓展

在世界著名的建筑企业的发展过程中,其为业主提供的服务能力以及目标顾客的数量也呈现出递增的趋势。在建筑市场中,业主可以分为四种:一种是全球业主,这种业主对建筑质量的要求是最高的,他们需要建筑公司为他们提供世界级的建筑,而业主可以承担国际上的费用,从而获得最大的利益。

参考文献:

- [1] Zhang Qi. The Development Status and Improvement Strategy of China International Engineering Contracting Enterprises [J]. Enterprise reform and Management, 2020(07):115-116.
- [2] Kai Cheng. Exploration of Supplier Management and Evaluation Model of Engineering Contracting Company [J]. China Logistics and Purchasing, 2022(04):66-69.
- [3] Yuhui Huang. Strategic reform of international engineering contracting enterprises in the post-epidemic era [J]. Construction enterprise management, 2020 (10): 37-39.
- [4] Yaqiong Liu. Research on the Marketing Strategy of International Engineering Contracting Enterprises [J]. International Engineering and Labor Service, 2020 (09): 43-45.
- [5] YangSong. Market Development Strategy of International Engineering Contracting Business [D]. Beijing Jiaotong University, 2020..
- [6] Kurland Daniel J. The underprepared student, scientific literacy and Piaget: Reflections on the role of measurement in scientific discussion[J] J. Chem. Educ., 1982, 59(7).
- [7] Kadia Georges Aka Actor-network theory to understand, track and succeed in a sustainable innovation development process[J] Journal of Cleaner Production, 2019, 225.
- [8] Simone Sehnem, Andrezza Piekas, Cristian Bau Dal Magro et al. Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts[J] Journal of Cleaner Production, 2020, 266(prepublish).
- [9] Nusi DrIjevic, Daniel Arias Aranda, Vladimir Stantchev Perspectives on risks and standards that affect the requirements engineering of blockchain technology [J] Computer Standards & Interfaces, 2020 , 69 (C) .
- [10] Eirini Grammatiki Pagoni, Georgiadis Patroklos A system dynamics model for the assessment of national public-private partnership programmes' sustainable performance[J] Simulation Modelling Practice and Theory, 2019, 97(C).
- [11] V. Mohagheghi, S.M. Mousavi, M. Aghamohagheghi et al. A new approach of multi-criteria analysis for the evaluation and selection of sustainable transport investment projects under uncertainty: A case study[J] International Journal of Computational Intelligence Systems, 2017, 10 (1) .
- [12] Alyamani Rakan, Long Suzanna, Nurunnabi Mohammad Evaluating Decision Making in Sustainable Project Selection Between Literature and Practice [J] Sustainability, 2021, 13(15).

二是全球本地化的业主,他们要求具有与全球水平相近的定制项目,他们愿意付出比全球化水平稍低的价格。第三种是当地的业主,他们可以用当地的价格,购买当地的高品质的工程产品。第四种是最低等级的顾客,他们只需要提供最便宜的工程,只要工程质量符合要求,就可以了^[9]。

5.3 业务拓展

工程承包行业从专业领域和服务层面来看,可以将其划分为:专业领域:可以大致分为两类:主要产业领域和支持产业领域。主要产业领域在CII中则被分为四类,本文在此简化为三类,即房屋建筑、土木工程和工业工程;支持行业领域包括建筑材料和装备制造行业。服务层面维度:从项目价值链的观点来看,可以将其划分为:立项和可行性研究,规划设计,设备和材料采购,施工和开车,运营维护和拆除。

6 结论

本文从企业成长的角度出发,对国际工程承包公司的发展历程进行了归纳,分别为发展阶段、快速发展阶段、海外扩张阶段、全球化阶段和战略调整与改组阶段,并对不同各阶段的主要竞争战略模式进行了分析,最后总结了国际工程承包公司的发展规律,以期为工程承包公司的发展提供一些参考。