

# 开拓国际市场 推动建筑装饰行业的可持续发展

——在上海“中国建筑装饰企业如何走向国际市场专题讲座”上的讲演



中国建筑装饰协会常务副会长

中国对外承包工程商会副会长

教授级高级工程师

## 主要内容：

- 一、开拓国际市场是幕墙行业实现可持续发展的重要组成部分
- 二、我国对外工程承包的基本情况
- 三、国际工程承包的几个主要特点
- 四、选择好市场开拓途径和方法，注意分析市场风险
- 五、搞好工程项目是国际工程承包的根本性和基础性工作
- 六、总结历史经验，提高国际工程承包的发展质量

## 七、关于建筑装饰行业开拓国际市场的几点建议

### 一、开拓国际市场是幕墙行业实现可持续发展的重要组成部分

1. 开拓国际市场的条件基本成熟
2. 成为建筑装饰工程强国和技术大国的必然途径
3. 参与国际经济大循环是我国建筑装饰企业的历史使命

### 二、我国对外承包工程的基本情况

2005 年的几个基本数据：

——我国对外承包工程营业额 217.6 亿USD，同比增长 24.6%；  
合同额 296 亿USD，同比增长 24.2%；我国的建筑行业进入国际市场  
最早是在 1978 年，经过了近 28 年发展，预计 2006 年合同额可达 600  
亿左右。

——不同的专业领域所占比例如下：

房屋建筑	27%
交通运输	15%
石油化工	13%
电子电讯	12%
电力工业	10%
其 它	23%

—— 中国公司的境外市场分布

亚洲市场：93.2 亿 USD      42.8%

非洲市场：60.9 亿 USD      28%

欧洲市场：21.3 亿 USD      9.8%

北美市场：4.3 亿 USD      1.9%

拥有对外工程承包经营资格的企业达 1609 家，有 49 家中国企业进入“全球最大 225 家国际承包商”行列。其中营业额和合同额前 10 名企业名单如下：

2005 年我国对外承包工程完成营业额前 10 名企业

序号	企业名称	完成营业额（万美元）
1	中国建筑工程总公司	207607
2	华为技术有限公司	192532
3	中国石油工程建设（集团）公司	55246
4	长城钻井公司	53872
5	中国机械设备进出口总公司	48219
6	中国水利水电建设集团公司	46023
7	上海贝尔阿尔卡特股份有限公司	35223
8	中国港湾建设（集团）公司	34906
9	中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司	32929
10	上海振华港口机械股份有限公司	31637

## 2005 年我国对外承包工程新签合同额前 10 名企业

序号	企业名称	新签合同额（万美元）
1	中国建筑工程总公司	290556
2	华为技术有限公司	264275
3	中国水利水电建设集团公司	163694
4	四川东方电力设备联合公司	111901
5	中国冶金建设集团公司	102530
6	中铁二十工程局集团有限公司	98169
7	中信国际合作公司	92891
8	长城钻井公司	82927
9	中国石油工程建设（集团）公司	74273
10	上海振华港口机械股份有限公司	54319

### ——我国对外承包工程的成绩和不足

#### 成绩：

- 1、发展速度快，增幅较大，成为世界第五大工程承包输出国（超过了日本和韩国）。
  - 2、在发达国家市场业务开始有所建树（如已进入美国市场）
  - 3、民营企业显示出开拓国际市场的实力（如华为技术有限公司）
- 经过二十多年的发展，我国逐步形成一批有规模的企业，充分显示了排头兵企业在参与国际大循环的中的实力。营业额前十名企业的营业额总和占我国工程对外承包总营业的 33.9%。

不足:

1、我国工程对外承包 占国际市场份额小，仅为 2%。比如，对外工程承包营业额位居世界前三位的公司均有 90~120 亿美元的营业额，而中建总公司仅为 20 亿美元。

2、产业集中度较低，国际化程度较低

对外承包工程科技含量不足，缺少专利，技术附加值低，大多为产业链条低端的产品

3、合作方式单一，缺乏融资能力和综合服务能力

4、中国企业内部的恶性竞争严重。

### 三、国际工程承包的几个主要特点

先看几个名词解释和概念:

1、所谓**工程承包**是按合同规定的条件，当事人一方为他方完成一定的工程，他方对当事人付给一定的报酬。这个工程可能是全部，也可能是局部、新建、改扩建或维修。当事人一方称为承包商，他方称为业主

2、**国际工程承包**是指通过国际性的招标、议标或其它方式达成合同，当事人可能是在自己的国境外履行合同，也可能是在本国内履行由外国投资者，以及国际金融机构贷款的国际招标项目，国际工程承包属于服务贸易，是国际经济技术合作的重要组成部分

3、**国际承包商的三种能力**：履约能力、抗风险能力、自我保护能力。

4、**国际承包商的责任**是以相应的资金、管理、技术、设备、材

料，以及相应的劳务，按规定的时间、技术标准向业主提供合同规定的工程。当不具备上述资金等六个条件的时候，也不具备开拓国际市场的能力。

——国际工程承包是它主要有以下几个特点：

### 1、国际工程承包是跨国的经济活动和跨学科的系统工程

它受到多方面制约：政治、经济、文化、民族、宗教等，它将涉及：法律、货币金融、保险、进出口、国际商业惯例、国际财务等。仅法律的范畴就有：公司法、合同法、移民法、劳动法、外汇管理法、税法、出入境管理法、海关法等等。如果不了解该国法律，对外承包的风险很大。比如有的国家必须缴纳外汇汇出税；再比如，有一家公司在某国承包了两个工程，而该国的劳动法规定：在甲工地工作的劳工不可到乙工地工作。该公司事先不了解这个情况，致使公司的劳动力成本大大提高，造成较大的经济损失。还有当地商会对境外公司的抵制，也对国际工程承包造成了阻碍。

国际工程承包的最大特点就是它不单是生产与技术的管理，还是一个法律过程、货币金融过程、国际公共关系过程。

### 2、对银行的依赖性

国际工程承包对银行的依赖性主要表现在：（1）依靠银行获得项目信息（2）依靠银行提供咨询（3）依靠银行提供保函，获得贷款及相关结算（4）依靠银行形成融资能力

### 3、合同的雇佣性

在买方市场下，合同对业主具有灵活性，对承包商具有较强的约

束力，执行业主及业主代表的命令是承包商的责任。承包商在业主的监督下工作，具有明显依附性，要有应付刁难甚至是屈尊的心理准备。我干活你给钱，把钱拿回来是承包商的水平（商业利益至上）

中国公司主要在前期研究公司，合同意识不强。国际工程承包不能离开合同办事，也不能以提供超额服务来换取业主的信任。

#### 4、履约的风险性

没有一个无风险的工程。排除风险、转移风险、承担风险的能力是对国际承包商的重大考验，承包商要有良好的适应国际商业环境的持久力和耐力。

#### 5、承包商的联合性

对外承包要形成组合优势，分散风险，保持行业利润率，让合作性竞争逐步取代对抗性竞争。

### 四、选择好市场开拓途径和方法，注意分析市场风险

#### ——如何认识国别市场

主要看：(1)政局是否稳定(2)经济发展态势和市场容量(3)货币、汇率及支付惯例(4)法律法规是否健全(5)市场开放程度(7)民族、文化、宗教、风俗习惯(8)外国公司在本地的成功及失败案例(9)本公司专长和国别市场的对接能力。

结论：其一，市场的好坏是相对的，既不能受偶然的商业机会所左右，又不能对市场求全要求；其二，好市场有坏项目，坏市场有好项目，关键是拿到好项目，干好好项目。

#### ——区域性市场介绍

主要分为：亚洲，包括香港及澳门、越南、新加坡、菲律宾、泰国、日本、韩国；中东地区、非洲、欧洲、美洲。

### ——如何认识市场风险

主要有（1）政治风险。如战争和内乱、国有化和没收外资、拒付债务、入境控制、国家治安等。（2）经济风险。延迟付款、汇率浮动、换汇控制、通货膨胀。（3）其它风险（合同风险、业主风险、合同伙伴风险、咨询工程师风险、供应商风险、货物采购运输风险等等）

### ——风险分析和评估

风险管理学一门新的学科，风险分为现实风险、潜在风险、意象风险等。对风险的分析应条理化、具体化、量化。

### ——风险的防范和利用

承包商要高度重视自身风险；要注重排除风险和减轻风险损失；转移风险（业主、总包、分包、供应商等）和风险利用（向银行）。

**结论：**国际上几乎没有无风险的市场和项目，在风险面前走不动路即等于退出市场。承包商的水平在于能否排除风险、转移风险和承担风险。

### ——成熟的国际承包商初期低成本开拓国际市场的主要做法：

- 1、依靠自身投资和本国政府、企业投资带动工程承包。
- 2、依靠专业技术和管理优势，特别是专利技术开拓国际市场。
- 3、以市场换市场，以项目换项目，通过国际合作伙伴联合开拓市场。

以上均是低成本、低风险开拓国际市场的主要途径

## **五、搞好工程项目是国际工程承包的根本性和基础性工作**

想做好国际工程承包，就要立足于做好每一个项目。项目的重要性：项目是企业生存的基础。基础牢，塔尖闪光；基础不牢，大厦倾覆。项目是核心，是根本。想做好项目，就要做好以下几个方面的工作：

### **1、一定要做好项目前期信息的前期调研工作**

把握好项目信息，有没有这个项目（项目的真实性），谁是项目的业主。了解项目的基本情况和工程进度（有没有资金是否带资，有无支付能力，是否是先找承包商，后找资金？）

### **2、一定要做好项目实地考察**

要考察地理位置及交通、气候条件、运输及材料工具、水电及燃料、建筑机具及配件、劳动力资源及价格、日用生活品市场，以及和项目相关联的政府部门设置和管理等等；项目的自身状况：规模、业主、资金来源、设计咨询公司、工期要求、结构形式、预付款及支付币种等等。

### **3、选择好合作伙伴**

### **4、选择好代理人**

使用代理人是国际惯例，甚至是有些国家的硬性规定，如中东。代理人会在提供项目信息、业务咨询，协调服务上发挥积极作用。

**选择代理人要把握好几个原则：**

- (1) 有一定实力和地位。
- (2) 明确代理范围，形成代理协议。

(3) 多选择共担风险的支付方式。

(4) 少搞唯一代理，多做项目代理。

(5) 既不能认为有代理费用，而不用代理，又能过分依靠代理，被代理人控制。

## 5、认真研究报价策略和报价技巧

先研究策略后研究技巧；要制定业主能接受，又有竞争力，承包商又能获益的价格；要搞清为什么要报高价，为什么要报低价。

### 几个常识性的报价技巧：

(1) 早付款的工程报的高一些，后付款的工程报的低一些。

(2) 工程量会增长的工程报的高一些，工程量会减少的工程报的低一些。

(3) 图纸交待不明确的，可报低价，待以后澄清时要求提价。

(4) 对于暂定工程，较可能会由自己的施工的可适当报高一些，可能由其他公司施工的可报的低一些。

(5) 由承包商选择的报价，选择自己有优势的技术和材料报价

(6) 利用招标文件的错误

(7) 评估竞争对手

(8) 形成报价责任制度，提高报价计算的准确度（有些错误能造成致命打击，成交之日，便是亏损之时）

## 6、合同要公正、公平，符合国际惯例

签订合同时要注意以下几个方面的问题：

(1) 合同的类型

可分为总价不变合同、单价合同、成本加酬金合同，或者总包合同、分包合同、代理合同。一般建筑装饰工程及幕墙工程合同都属于分包合同。工程内容和范围要主要表达准确而不能模糊不清，技术规范方面，在可能的情况下尽可能采用熟悉的技术规范。

### (2) 合同的价格

在合同的价格中，要特别注意调价条款

### (3) 支付方式

争取提前支持，并合理的选择支付币种，力争早做早收。要约定预付款、进度款、保留金。尽量约定支付比较稳定的硬通货币，注意排除和减少汇率风险。

### (4) 工期和维修期

## 7、注意合同谈判的策略和技巧

了解谈判对手，确定谈判方针，做好谈判准备，特别是心理和业务准备。

## 8、重视合同谈判的商务和技术答辩：

- (1) 一定要抓住实质性问题
- (2) 一定要认真研究合同的特殊条款
- (3) 三忌：一忌针锋相对，该让的要让  
二忌谈僵，要有回旋余地  
三忌失去谈判的主动权

### ——关于分包合同

争取使用通行的合同文本；在总合同面前分包商要与总承包商享

受同等合同待遇；尽可能减少总包商转移风险的条款

如：“业主要求承包商所完成的，即为分包商应该完成的”。举一个失误合同的案例（发生在中东的某国）

此合同有如下条款：

只有总包获得工程款才能给分包付款

只有总包获得索赔，才能部分考虑分包利益

一切材料、设备委托总包采购，并另附服务费、差旅费

不能公布分包合同，否则视为违约。

## 9、索赔是国际工程承包的一项常规性业务

索赔——承包商对业主的索赔

反索赔——业主对承包的索赔

索赔是维护双方经济利益的共同行为。但是，由于国际承包市场基本上是买方市场，承包商不得不接受业主的苛刻条件，所以索赔成为承包商获得自身利益的重要来源和基本管理行为，成熟的国际承包商都有丰富的索赔经验（低价中标，索赔赚钱）。

根据工程索赔实践，在以下情况都有索赔的可能性：

增加（或减少）工程量、工程环境变化、工期延长和缩短、不利自然条件及人为障碍、工程范围变更、合同文件错误、暂停施工、终止合同、设计图纸拖期交付及相应技术资料错误、拖延付款、物价上涨、业主风险及特殊风险、不可抗拒力、业主违约、法律变更，以及其它事项。

索赔目前仍然是中国公司的一个弱项，这是因为（1）缺乏索赔

意识和自觉性，不善于发现索赔机会（会干不会算）。

（2）缺乏索赔经验，更缺少对专业的索赔人员的培养（索赔已经成为一门跨学科的专门企业管理领域，包括成本知识，施工技术及管理，公关及外语能力等）。

（3）缺乏对索赔策略与技巧的研究，并形成索赔责任制（用最美好的语言陈述着充满杀机的商业事实）

（4）缺乏对业主反索赔的警惕性和预先防范

### 索赔中要处理好的几个问题：

- （1）正确的认识索赔
- （2）充分重视索赔资料的积累和计算
- （3）分析索赔案例、加快索赔业务建设
- （4）加强索赔工作以及人才培养的国际合作

### 9、要有一个好的项目班子

（1）要有国际感觉，要有一些国际工程承包知识，特别是服务和法律知识，能够尽快进入国际商业环境，把握国际商业规则，提高按国际惯例办事的能力，既不能迈不开步子，也不能蛮干。

（2）人员要各有专长，配合得当

外语虽然不是决定一切的，但是是重要的，沟通能力差是中国公司的一大弱点。

（3）逐步培养出一批专业化的海外项目经理和专业人员。

（4）明确责任，确保海外项目管理的连续性（营业阶段和实施阶

段的连续性、人员调整后的连续性)。

(5) 从性格的角度要求，工作人员要耐得住寂寞，经得住压力。

## 六、总结历史经验，提高国际工程承包的发展质量。

1、树立正确的业务指导思想，坚持效益第一，量力而行的原则，既要破除国际市场的神秘感，又要头脑清醒、稳扎稳打。

2、有准备的开拓国际市场（开拓国际市场是企业的战略选择，不是随机行为）。主要指市场选择的准备、专业方向选择的准备、人才和业务准备、中国公司成功与失误案例分析的准备（少走弯路的准备）。

### 3、低成本的开拓国际市场，打成功率

(1) 发挥优势找准切入点（跟随中国投资商、总承包商、外国合作伙伴进入国际市场）

(2) 建立相对稳定的合作伙伴关系

(3) 全面的论证项目，减少项目失误（形成制度和工作程序）

### 4、入乡随俗走公司本地化道路

要处理好几个关系：

(1) 国内市场和国外市场的关系

（一体化发展，不是孤立的行为）

(2) 国别开拓和项目开拓的关系

（即以项目开拓为主，又要建立相对稳定的区域市场）

3. 总包合同和分包合同的关系

（多研究分包的市场规律）

#### 4. 前期营业和后期实施的关系

(前期想到后期、后期要实现前期目标)

### 七、关于我国建筑装饰企业进入国际市场的几点建议

1、利用中国工程建设的市场优势,加强在中国境内的国际合作,特别是技术合作。在消化引进的同时,形成更多的具有自主知识产权的技术,特别是节能、绿色和长期使用安全的技术。逐步形成开拓国际市场的比较优势和特色。

2、加强承包商和材料商的合作(技术合作和商业合作),坚持走用科技含量高的材料,建造科技含量高的工程,在提升产业链的价值观上,形成中国企业的综合国际竞争力

3、加强对外国通行的规范和标准的研究,特别是重点市场和重点国家,提高我国建筑装饰行业在技术上同国际接轨的能力。组织少数感兴趣的企业开展这项工作,在协会和政府支持下,争取工作实质性进展。

4、加强建筑装饰专业的学科建设,逐步形成高校的专业领域,以及就业后的继续教育。加强对开拓国际市场人员的业务培训,提高素质和能力。

5、逐步成就一批具有国际竞争力的企业和企业家,通过一系列努力(如 50 强的评价推介活动、全国建筑工程装饰奖、优秀企业家等活动)为企业做大、做强创造条件。

2007 年 3 月 20 日