基于战略钟模型的“一带一路”沿线工程承包市场进入模式分析

文/上海电力设计院有限公司　李兴才
华北电力大学工程建设管理研究所　赵振宇

“一带一路”倡议致力于实现亚欧非大陆及附近海洋的互联互通，基础设施建设是其首要任务，如何进入沿线国家工程承包市场，我国企业面临着进入模式选择的关键问题。本文提出基于战略钟模型的牺牲型低价低值、节约型低价均值、双向型混合、改进型差异化以及投资型集中差异化战略等五种市场进入模式，为我国企业选择“一带一路”沿线市场进入模式并实现多赢目标提供参考。

建设“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”（“一带一路”）是2013年习近平主席在新形势下提出的进一步推动经济全球化深入发展的新的国际区域经济合作倡议，并得到了国际社会的高度关注和积极参与。据估算，“一带一路”沿线国家总人口约44亿，经济总量约21万亿美元，分别约占全球的63%和29%，沿线国家和地区基础设施现状普遍落后，对基建设施需求较为强烈，这为我国国际工程承包企业积极拓展国际业务提供了重要机遇。我国国际工程承包企业在实施“走出去”战略快速发展的同时，也遇到各种风险和挑战，其中如何选择市场进入模式，是企业决策的关键，需精心谋划。针对目前关于国际工程市场进入模式的研究多集中在承包模式选择和进入市场的组织形式方面，缺少企业根据不同市场采取的战略定位研究，本文将以基础设施建设为对象，从企业与目标国的关系以及企业为目标国家提供的附加值与投标价格相互关系的角度出发，对企业参与“一带一路”沿线国家工程建设的策略选择进行研究，为我国企业更好实施“一带一路”倡议提供参考。

“一带一路”工程建设相关主体及关系

我国工程建设企业在“一带一路”沿线海外市场拓展的主要参与方包括企业自身、母国（中国）和目标国家等，各参与方围绕着所实施的工程项目进行直接或间接的活动，厘清工程项目相关主体之间的关系对企业选择市场进入模式具有重要的作用，其关系如图1所示。

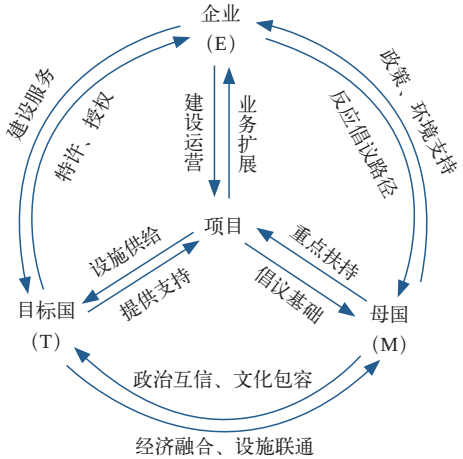


图1　“一带一路”沿线项目相关主体MET模型

国家自然科学基金项目：“复杂环境下中国国际工程承包业协同进化及动态能力成长模型研究”（71371072）资助

基于“战略钟”的市场进入模式

战略钟模型（Strategic Clock Model，SCM）是由Cliff Bowman提出的可用于企业竞争战略选择的一种分析工具，考虑了企业的竞争优势与成本优势和差异优势之间的相关性问题。根据该模型，设定进入“一带一路”沿线国家市场的不同工程企业针对某一工程项目提供的产品和服务具有可比性，则对于目标国而言，从竞争者中选择中标人的依据一般需满足以下条件：①比其他投标人有更低的价格；②比其他投标人有更高的附加值，如雇佣当地劳动力、与当地企业合资、提供融资、信贷和技术转让优惠条件等。这样，如果将建筑产品和服务的价格和附加值结合在一起考虑，可得出如图2所示8种进入市场策略途径，即战略钟模型。

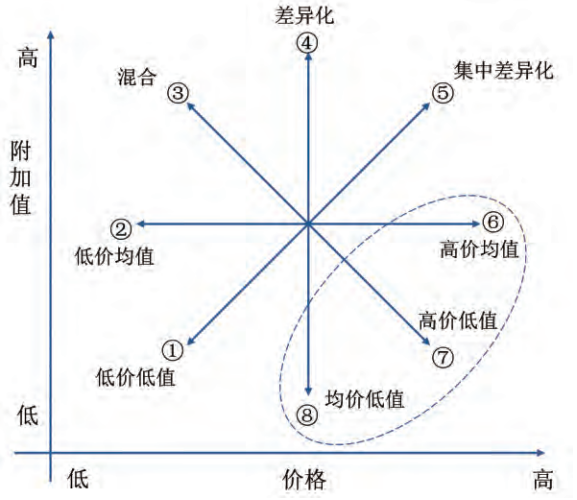


图2　战略钟模型

在“一带一路”沿线基础设施建设市场中，工程企业在战略钟模型的框架内，选取市场进入模式的依据主要有两方面：①外部依据，主要包括目标国家资金筹措能力、对基础设施建设的需求情况和潜在竞争者的情况；②内部依据，主要包括工程企业提供产品和服务附加值的能力和其能接受的价格。根据建筑产品附加值与价格的关系，将战略钟模型中的八种进入模式归纳为双向型、改进型、节约型、投资型和牺牲型，企业应根据内外部情况和特点，选择适合的市场进入模式，如图3所示。

1. “牺牲型”——低价低值模式

牺牲型低价低值进入模式是一种价格竞争模式，即适当降低建筑产品和服务的附加值，使成本较竞争者低。该模式下，企业提供的建筑产品和服务的附加值偏低，缺乏差异化价值，同时企业投标价格低、利润率低，企业常常需要通过以量多获得利润。此模式多在同行竞争激烈、市场不景气和企业生产能力利用不足等情况下采用，主要适于目标国家经济情况较差、财政收入偏低、项目资金有限、业主无力或不愿加大投资获取高价高附加值的建筑产品和服务，业主仅对基础设施基本功能有所要求，适用于对价格敏感的工程市场。低值低价模式看似利润水平低，但合理应用到合适的市场对象中，通过项目全过程的科学管控，企业仍可以获得较好的收益。

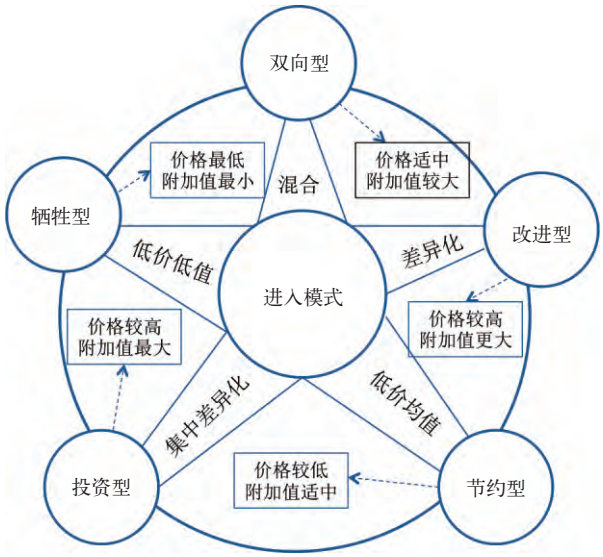
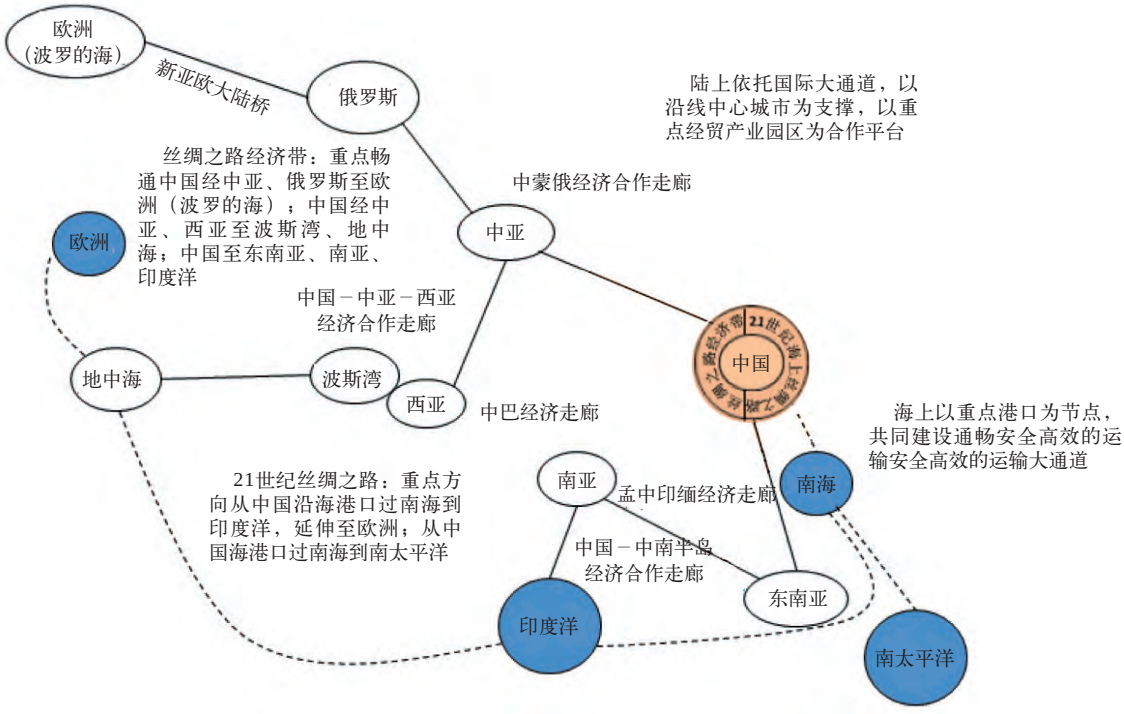


图3　“五位一体”市场进入模式

以柬埔寨为例。柬埔寨工程项目承包主要集中在基础设施领域，包括公路修复、发电厂及电网建设、自来水厂扩建、机场设施修复等。柬埔寨基础设施落后，主要表现在：交通方面，主要以公路运输为主，全国通车里程仅为4.5万km，且等级较低，全国无快速路和高速路；铁路方面，该国仅有的两条铁路由于年久失修，运输能力已受到较大限制；电力方面，该国电力需求缺口

◎ 铜陵电厂国产1 000 MW超超临界参数机组顺利安装投运



较大，严重制约了工农业的发展，为此，柬政府制定了电力能源供应战略，即在平等竞争条件下，支持双边、多边及私有企业参与该国电力设施建设，为经济快速发展提供能源保障。同时，由于柬埔寨国力有限，能够承受的贷款额度有限，很难扩大规模，而基础设施又亟待改善，因此，柬政府秉持少花钱多修路的原则，将公路打通以实现基本运输功能为首要目标。对于类似柬埔寨这类国家，我国工程承包企业应充分认识到目标国政府对基础设施适用性的定位，在确保实现基本功能的前提下，充分利用我国企业低成本、高效和施工经验丰富等强项，尽可能降低投标报价，并为后期项目继续中标打下基础。

2. “节约型”——低价均值模式

节约型低价均值模式是当企业与同领域竞争对手比较具有成本领先优势，在保证建筑产品和服务附加值不变的情况下，适当降低价格，以取得竞争优势的策略。从该模式适合的市场看，适用于经济发展水平相比上述低价低值模式的国家略好，但建设资金仍不充足，对基础设施的部分功能有较高要求的国别市场。该模式是我国国际工程承包企业建立海外项目竞争优势的常用途径。通过该模式，企业在进入“一带一路”沿线国家建设市场时，可利用其成本优势，在保持成本领先的同时做大业务量，做到“薄利多销”，进而增强企业的国际市场竞争力。但该模式易引发同业竞争者之间的低价战，使投标人和中标人利益受损。

以马来西亚为例。马来西亚是一个新兴的多元化经济体，近年来社会、经济发展迅速。该国基础设施相对较好，政府在高速公路、港口、机场、通信网络和电力等基础设施的投资持续增加，建筑市场相对比较开放，开展建设工程承包前景较好。在该国市场中，本地企业和中、日、韩等国企业竞争较为激烈，我国企业应发挥成本和技术优势，适时采用节约型低价均值策略。由于马来西亚政府存在保护本土企业的倾向，因此我国企业可采取与当地有实力、信誉好的企业合作或分包方式参与项目建设。此外，马来西亚政府规定建筑的设计需符合节能要求和采用绿色建材，对达到绿色建筑标准的企业施行鼓励性减税，马来西亚建筑工业发展局制定了一套建筑质量标准，我国企业应充分响应这些要求，在控制成本的同时不断提高建筑产品、服务质量和节能环保方面的附加值。

3. “双向型”——混合模式

双向型混合模式是企业在为目标国家提供可感知的高附加值建筑产品和服务的同时又能保持较低价格，即实现“物美价廉”。该模式要求企业掌握目标国市场需求，具备满足市场要求的能力和保持低价竞争的成本优势。一般，在该模式下，企业面临的外部竞争压力较小，主要问题是解决好较低价格和较高附加值之间的矛盾。通过该模式，在适当提高建筑产品和服务附加值的同时，降低投标报价，中标概率大，对大部分的“一

带一路”沿线国家均是理想的选择，但该模式对企业要求较高，往往要借助技术的领先和成本管控的优化才能实现。

以巴基斯坦为例。该国政府重视基础设施建设，以铁路为例，该国铁路建设长期停滞不前，现有的铁路年久失修，年运送能力不断下降，且规范标准混乱，难以形成全国联通的铁路交通网。为了突破制约经济发展的这一瓶颈，该国政府在《2030远景规划》中确立了“使铁路成为国家主要运输形式、运输系统逐渐盈利、有力促进国家经济发展”的目标，但该国建设资金短缺，国际金融机构对该国安全形势顾虑较多，实际到位的资金远低于建设需求。鉴于该国经济发展不平衡，政府融资能力较弱，用于铁路项目建设的资金严重不足，对外援助和贷款依赖度较高；加之中巴关系友好，中国企业资金实力雄厚，在铁路建设方面积累了丰富的经验，因此在投标具体项目前，可考虑通过BOT、PPP、EPC＋F和BLT（建设－租赁－移交）等模式，采用双向型混合型策略，提高企业在巴国市场的建筑产品和服务的附加值，同时充分考虑各类风险因素，避免盲目低价竞标。

4. “改进型”——差异化模式

改进型差异化模式是企业针对“一带一路”沿线大规模基础设施工程建设市场，通过提供与竞争者存在差异的产品和服务以获取优势的模式，即实现“物有所值”。差异化模式是一种高值战略，企业通过相同或略高于竞争对手的价格提供高于竞争者的价值，获取目标市场的认可，开拓国别市场。该模式下，企业通过技术或管理创新，在已有建筑产品和服务功能的基础上，增加目标国家期望的功能和服务，以此提高所提供产品和服务的附加值。适用于经济发展较好，对基础设施完善程度要求较高的国别市场。

以新加坡为例。新加坡建筑市场具有开放程度高、技术要求高、运作规范、组织完善和市场透明度高等特点，吸引了一大批国际知名工程企业在此长期经营。我国工程企业在新加坡市场可以采用改进型差异化战略，将我国企业具有的在隧道、港口、交通与电力等领域竞争优势的施工经验和技术带入新加坡市场，为其提供高附加值建筑产品和服务。

5. “投资型”——集中差异化模式

投资型集中差异化模式是差异化战略的进一步升级，该模式以较高的价格提供给目标国家更高的认可价值，即实现“物超所值”，主要适用于经济条件较好、对基础设施标准要求较高的国别市场。从经济角度看，虽然价格较之一般水平偏高，但是企业为目标国家提供的附加值增加值远大于价格的增加额，因此，目标国家附加值收益相对于价格有更大提升，这对于对基础设施标准要求较高的较发达和发达国家而言是乐于接受的。当企业采取这种模式成功进入目标市场后，获得的效益也较为可观。

◎ 铜陵电厂EPC工程项目全景

如当前欧洲部分发达国家基础设施老化现象突出，亟需加大对基础设施建设或维修的力度，中国企业可抓住机遇，通过投资型集中差异化策略，争取拓展欧洲中、高端基础设施建设市场。以波兰为例。作为新加入欧盟的国家，波兰基础设施在欧盟国家中相对落后，近年来，波兰政府计划优先发展基础设施，建设资金较为充裕。据报道，2014—2020年，欧盟预算拨款820亿欧元，用于波兰科研、公共交通和通信等基础设施建设。对中国企业而言，可以波兰建设市场为先导拓展欧盟市场，提高所承包工程附加值，在协同发展中实现互利共赢。

结束语

基于战略钟模型建立了我国国际工程承包企业进入“一带一路”沿线国家市场进入模式新框架，提出了牺牲型、节约型、双向型、改进型和投资型五类市场进入模式，举例分析了各类进入模式在不同国家市场中的应用。以帮助我国国际工程承包企业在“一带一路”沿线基础设施建设市场中针对目标国家具体情况，选择最适合的进入模式，在为目标国提供所期望的工程价值的同时，进一步增加企业效益，提高国际竞争力，实现各方互利共赢，助力“一带一路”倡议。EA