

# 中国建筑业企业国际化拓展的战略建议

王 彤

中铁十六局集团有限公司，北京  
Email: 717056647@qq.com

收稿日期：2021年2月10日；录用日期：2021年2月24日；发布日期：2021年3月26日

---

## 摘 要

在国家“走出去”战略的指引下和全球化的背景下，中国建筑企业纷纷拓展海外工程市场，寻求新的发展机会。在机遇与挑战并存的时候，中国建筑企业应把握优势，制定清晰的国际化战略，找准市场定位；同时加大学习能力，尽快了解国际规则以适应国际工程承包市场的要求；提升自身的管理水平进而制订标准、树立品牌，在国际竞争中确立自己的地位。

## 关键词

建筑企业，国际化，国际竞争

---

# Strategic Suggestions on International Development of Chinese Construction Enterprises

Tong Wang

China Railway 16th Bureau Group Co., Ltd., Beijing  
Email: 717056647@qq.com

Received: Feb. 10<sup>th</sup>, 2021; accepted: Feb. 24<sup>th</sup>, 2021; published: Mar. 26<sup>th</sup>, 2021

---

## Abstract

Under the guidance of the national “going out” strategy and under the background of globalization, Chinese construction enterprises have been expanding overseas engineering market and seeking new development opportunities. When opportunities and challenges coexist, Chinese construction enterprises should grasp the advantages, formulate a clear international strategy, find the correct market positioning; at the same time, increase the learning ability, as soon as possible to under-

**stand the international rules to meet the requirements of the international project contracting market; improve their own management level, then set standards, establish a brand, in the international competition to establish their own position.**

## Keywords

**Construction Enterprise, Internationalization, International Competition**

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

近年来,在国家“走出去”战略的指引下,中国建筑企业一直致力于海外工程市场的探索和尝试,希望在国际工程建筑市场开拓方面有所突破,创造新的经济增长点。经济危机发生以来,全球经济发生了重要变化。在机遇与挑战并存的时候,我们应把握优势,努力探索企业的国际化道路,通过战略、管理和组织等方面的调整改进,开拓创新市场,提高管理水平,即“在发展中促转变”。

在寻求海外市场的发展的过程中,企业首先要明确方向,制定清晰的指导战略,同时加大学习培训的力度,尽快了解国际规则以适应国际工程承包市场的要求,提升自身的管理水平进而制订标准树立品牌,在国际竞争中确立自己的地位。

## 2. 当前国际工程市场的形势

近些年国内和国际建筑工程市场环境机遇与挑战并存。一方面,受疫情的影响国际建筑市场当前的需求下降,国际建筑市场复苏将受到影响,总体份额在短期内难以期待大幅度攀升。另一方面,疫情大概率会在2021年得到有效控制,全球范围内在疫情后改善民生,特别是大型城市公共交通和公共基础设施的需求会得到恢复,以及持续的城市化进程将为建筑业发展提供较长时期的增长的市场机会,新兴经济快速增长国家,以东南亚国家为例,仍将保持较大的投资需求[1]。

从区域分布来看,我国对外建筑工程业务主要集中于亚非等资源丰富的新兴发展中国家,整体业务规模超过总额的80%以上。随着资源价格的大幅回升,大部分新兴国家经济将率先走出低谷。由于新兴市场财政收入大幅增加以及大力发展基础设施的刚性需求,未来这些国家在基础设施和房建领域的投入将会持续增加,许多国家近期出台的基础设施投资建设计划已经充分显示了这一发展趋势,必将为我国对外承包工程行业的发展提供良好的发展机遇。

从投资领域来看2013年的经济增长继续放缓,国际市场资金短缺的问题依旧,特别是私人投资的减少,造成电力领域、加工制造领域、旅游地产等领域的投资减少,但此类项目仅占我国对外承包工程业务的30%左右。而与此同时,基础设施领域的投入将会明显增加。一是刺激经济发展的需要。发展中国家交通基础设施建设的刚性需求依然强烈,区域国际交通网络建设的需要、物流建设的需求强烈。二是民生项目建设的刚性需求。广大发展中国家积极改善民生,城市化的进程在持续,这类项目占我国对外承包工程业务的50%以上[2]。

总体来看,2021年我国对外承包工程长期看仍可保持平稳增长。预计2021年以后随着疫情得到控制,国际经济形势好转,我国对外承包工程行业将进入新一轮的快速增长阶段。

### 3. 近些年中国建筑企业在国外市场的发展现状

中国对外承包工程业务经过近十几年的高速发展，不仅基础工程业务范围稳步扩大，目前已经占有了一定的市场份额，特别是在南美、非洲以及东南亚发展中国家基础设施建设和民用设施建筑领域享有盛誉[3]。在巩固我国建筑企业既有市场的同时，也在努力开拓如非洲和美洲等新市场并在一定程度上取得了进展。欧洲和美洲中高端市场开拓成果渐丰，特别是东欧和拉美市场成果显著。随着国内外经济形势的发展以及企业自身能力的提高，我国参与国际投标的企业就增加了 69 家，同比增长 28%同时，中国企业在专业领域方面向多元化方向发展，高铁等轨道建设领域、太阳能等新能源领域，以及工业制造、矿产资源和农业领域“走出去”都取得了很好的成绩。

中国建筑企业出海的过程中也出现了很多突出问题，制约着企业国际化发展。政府在政策方面虽然支持力度很大，但从体系化、系统化、法制化和政策化方面看，仍然处于起步阶段，在宏观层面缺位和微观层面越位时有发生。中国金融体系跨国化的滞后和相关支持产业的国际化滞后，已成为企业跨国化的主要瓶颈之一。

市场环境方面，劳动力成本的上涨和建筑材料设备价格的提高以及人民币的升值，严重降低了我国建筑企业的价格竞争力和利润空间。此外，一些国家通过增加政府补贴、减免债务、提供贷款等方式大力扶持本国建筑企业的国外业务，对我国建筑企业传统的成本优势形成挑战。

在企业层面上，主要体现在整合全球资源的系统化能力不强和人才不足。大部分中国企业现阶段的跨国经营采取把国内中高端资源与东道国的低端结合起来的运营模式，中国企业在全球跨国和东道国资源体系中并没有树立信用和品牌。随着中国建筑企业陆续走向海外市场，国际工程承包领域的价格及品质竞争态势已经非常激烈，中国企业之的一些劣势也凸显出来。部分企业通过恶意降低价格等手段争夺项目，扰乱了市场正常的秩序。而且少数企业对按国际规则合规经营的认识不足，对我国企业的整体形象造成了很大损害。因此，中国建筑企业在国际化的发展道路上，还有很多难题要攻克。

### 4. 海外业务开拓的市场战略定位

在经济全球化的趋势日益明显，企业发展，必须基于全球视角，根据自己的优势和特点，认真对待和探索国际化发展战略，还需要确定自己的早期阶段的国际化战略目标和实施计划，未来发展的长期规划，寻求合适的发展模式，找到准确的市场定位[4]。

在竞争战略方面，蓝海战略往往被视为国际一流建筑企业发展的基本战略。因为它可以避免传统细分市场的正面竞争，从而超越传统的竞争战略模式，以更灵活的需求解决方案创造利润丰厚的新市场空间。例如，在一些传统市场，如世界银行贷款项目招标，很难看到国际顶级建筑施工企业，周围是很多中国企业在与对方讨价还价，这是因为很多国际顶尖建筑公司战略已经放弃了传统的细分市场的一部分，低利润的竞争发展创新的细分市场，如机器人项目，PMC 等等[5]。

我国少数较早开始从事国际工程承包的大型国有企业，在项目管理、工程技术等方面具备相当实力和经验，有能力在高端市场上参与国际竞争。对于这样的企业，应该进一步提升管理水平，向高端市场进军。这种类型的业主是发展中国家的一部分，在发达国家相对较多，他们能够负担得起较高的预算，但追求高质量的服务。这部分市场传统上被欧美建筑公司占据，而中国建筑公司由于管理水平较低，很少进入。如果中国建筑企业能够在接受较低的预算的同时，提高管理水平，为业主提供高质量的工程服务，就有可能打开另一个蓝海市场。这也是中国建筑企业开拓发达国家市场的一条可行之路。

对于更多的中国企业，总的来说海外业务尚处于起步阶段，其中不乏在国内市场有一定地位和实力的大企业，由于国际化战略起步晚，因此对国际市场方面的知识经验、人才储备与许多已发展几十年的大公司相比处于劣势。对于这类有实力但缺乏经验的公司，尽管国际市场的空间非常大，但在初始阶段

必须避开恶性竞争的局面，以发挥自身优势，并逐步积累经验。避免追求“大而全”的项目管理模式，即项目周期的每个环节都要“全面”管理，这会对公司的资源造成很大的压力，但不一定有利于利润水平的提高。因此，我们可以考虑项目的管理和运营战略来分散风险，提高利润，如逐步退出传统的建筑与薄的利润，大量资本占用和较高的风险，在项目前期工作和集中管理能源规划、项目操作，后续操作和其他与丰富的利润。逐步降低业务在低端市场的比重，致力于成为“专业化”服务企业，探索如何整合和满足客户的多样化需求，并以创新和个性化的解决方案，为客户提供服务，创新市场领域，为客户创造新的价值。同时，加快发企业融资能力，积极寻求国内外金融机构的支持。

## 5. 利用中国的政策优势创造机会

近年来，国家对对外承包工程发展的政策支持力度逐年加大，各级政府都出台了具体的支持政策。在此基础上，资金支持达到了前所未有的力度。2012 年投标(议标)项目属于国内出口信贷的 230 个，合同金额共计 897.5 亿美元，使用国内信贷资金的项目数量占项目总金额的 8.8%，合同金额占项目总金额的 23.2%，均高于 2011 年的 5.7%和 13.4%，表明国内金融机构对境外承包项目的支持力度越来越大。

国际金融危机的蔓延也使得越来越多的国外发展商或政府来中国寻求融资或合作机会。中国承包企业应该充分利用这样的机会，发展融资能力，参与项目融资阶段，有实力的企业也可以考虑投资，从而获更高的收益回报。在一些发展中国家及经济欠发达地区，深入挖掘客户需求重构形成的市场空间，利用自身优势(如融资能力)为客户提供新的需求解决方案，从而有效实施蓝海战略。例如，我帮助一些外国的中央或地方政府设计项目，包括筹集资金，很多项目由于资金紧张无法实施；或者帮助业主利用石油等矿产资源作为抵押，以实现以前困难的项目延期付款等。

此外，充分调研，合理布局，有计划地开拓区域市场。

### 1) 亚洲地区市场

亚洲市场，特别是南亚和东南亚市场是我国建筑企业对外承包工程的主要市场之一。2006 年我国在亚洲的新签合同金额达到了 235 亿美元。近些年随着一带一路的发展，周边国家的经济合作进一步加强。新兴建筑企业如果想进入亚洲市场，首先应选择一个市场基础比较好的国家作为切入点，和其他已经在这个国家有项目的企业取经，在站稳脚跟后再向其他周边国家辐射和渗透。同时，企业可以和我国驻外机构合作，共同完成信息采集、整理和筛选任务，完成项目前期考察和商务框架谈判工作，而不是被动的等着中介上门推销信息。

### 2) 非洲地区市场

作为世界上最大的不发达地区，非洲具有极大的市场前景和发展空间。据初步统计，从 2015 年起，非洲每年需要 200 亿美元以上的资金用于基础设施建设及其后期维护工程，特别是地中海沿岸和南非等经济较发达的国家和地区，其建筑业投资和需求增长非常快。

通过拓展国内建筑企业在国际市场上的业务范围，更多的参与合作项目，国内建筑企业不仅可以克服施工承包利润较低、劳动力比较优势丧失的不利因素影响，而且能够适应国际工程承包的发展潮流，充分利用我国的一带一路政策，有效提高我国建筑企业在国际建筑市场上的竞争力。

## 6. 结论

综上所述，通过分析建筑施工企业所面临的跨国经营的现状并提出相应的对策，中国建筑企业致力于拓展国际市场，应该正确处理风险问题，也不要胆怯，面对巨大的跨国经营风险，也不能对它漠不关心。只有通过建立一个有利的位置，利用各种政策的优势，结合承包项目中积累了丰富的经验在国内，和制定对策，以避免转移，缓解或减少风险，项目的成功概率可以改进，以便更好更快地掌握商机，促

进中国建筑施工企业跨国经营的发展。

### 参考文献

- [1] 李铮. 融资创新: 国际工程承包未来发展命脉[J]. 国际工程与劳务, 2012(6): 50-52.
- [2] 李云会. 中国建筑企业国际化的 SWOT 分析[J]. 企业改革与发展理论月刊, 2010(6): 156-159.
- [3] 程工. 2013 年中国对外承包工程行业发展预测[J]. 国际工程与劳务, 2013(3): 6-7.
- [4] 郭建新. 我国国际工程承包行业现状及发展研究[J]. 现代商贸工业, 2011(6): 98-99.
- [5] 黄保东. 中央企业跨国发展的几点思考[J]. 国际工程与劳务, 2013(3): 12-14.