

# 对外承包工程快速增长： 问题与对策

张水波 杨秋波

**内容提要** 我国的国际工程承包事业近年来呈现高速的发展势头。本文总结了我国近年来对外承包工程中出现的新特征,研究了我国对外工程承包发展中的各类矛盾,从政府和行业协会层面、企业层面探讨了解决这些问题的措施,并提出了有待进一步研究的问题。

**关键词** 对外承包工程 快速增长 问题与对策

对外承包工程是货物贸易、技术贸易和服务贸易的综合载体,是在更大范围、更广领域、更高层次参与国际经济合作与竞争的必然要求,已经成为我国实施“走出去”战略的最重要方式。

## 一、我国对外承包工程的高速增长与发展特征

近年来,“走出去”战略的进一步实施推动了我国对外承包工程规模的高速增长,呈现出如下特征:

首先是业务规模持续高速增长。“十五”期间,我国对外承包工程累计完成营业额 732 亿美元,年均增长 25%,比“九五”时期增长一倍。2006 年对外承包工程在规模上更是出现了一个实质性飞越,截至 2006 年底,我国对外承包工程完成营业额 300 亿美元,同比增长 37.9%;对外承包工程新签合同额 660 亿美元,同比增长 123%。

其次是国际市场的覆盖面逐渐扩大。我国

对外承包工程早期以亚洲、非洲、中东地区为主要市场,近年来,我国的对外工程公司积极拓展欧美、拉美和南太平洋地区市场,现已覆盖全世界 180 多个国家和地区。

第三是在承揽综合复杂的超大型项目上有所突破。近年来我国对外承包企业在承揽大型、特大型项目上有所突破。2001 年至 2005 年期间,对外承包工程企业承揽上亿美元项目数量不断增加,从 2001 年的 16 个增加到 2005 年的 49 个,所占的对外承包工程总合同额的比例也有较大提升。对外承包工程 EPC、BOT 等类型项目增多。2006 年,我国的对外公司成功承揽尼日利亚 83 亿美元的铁路项目、阿尔及利亚 56 亿美元公路项目等。

## 二、对外承包工程行业可持续发展的“瓶颈”

从整体上来看,我国对外承包工程行业已经具备了相当的规模,具有了一定的国际市场竞争力;但我国对外承包工程行业要保持高速增长下的可持续发展,仍存在着一些矛盾。

一是市场规模的快速增大与盈利能力不高的矛盾。我国对外承包工程长期处于行业的低端,所



从事的承包工作主要是技术含量较低的工程,大型项目中的专利技术少,有能力为业主提供包括项目规划、咨询、设计、管理等在内的综合服务的企业数量很少,所提供的此类服务在国际市场所占份额非常小。2005年,我国14家企业入选全球最大的200家国际工程设计公司,国际市场营业额为4.6亿美元,仅占200家公司总营业额的1.7%。企业综合服务能力不足与国际市场上设计、采购、建造一体化趋势之间产生了极大的矛盾,使得我国对外承包行业的经济效益远远低于国际7%左右的平均水平。

二是带资承包/融资项目增多与我国目前出口基金少的矛盾。在国际工程市场上,承包商的融资能力逐渐成为国际竞争中的关键因素。DB/EPC交钥匙、BOT、PPP、PFI等工程建设模式的逐步成为国际工程承包市场的主流,必然要求企业实行带资承包或FDI。我国对外工程承包企业融资能力虽然近年来有所改善,但仍然总体较弱,一方面融资渠道窄,另一方面政策性银行对国际工程承包企业的支持力度有限。

三是企业决策链过长与国际工程管理决策迅速的矛盾。我国对外承包工程行业的主体是国有企业。改革开放以来,国有企业的管理体制已经进行了多次改革,但内部的管理结构仍然比较复杂。对国际承包工程而言,复杂的管理结构使得企业的决策链过长,难以适应国际工程市场瞬息万变的竞争态势。

四是国际政治经济安全风险加大与我国企业危机管理机制不健全的矛盾。近年来,国际政治经济安全风险加大,恐怖主义等不确定因素增多,部分国家和地区社会治安状况不良,各类突发事件波及范围扩大,我国对外承包工程企业将面临诸多风险和挑。虽然我国对外承包工程企业初步建立了应急预案,但功能健全、运行效果良好的危机管理机制尚未建立。

五是产业集中度低与国际工程公司大型化趋势的矛盾。根据2000年到2005年的商务部国外经济合作业务统计年报数据分析,营业额排名前10名和前30名公司所占份额呈逐年下降趋势,前10名所占份额年平均下降6.01%,前30名所占份额年平均下降5.63%。在我国对外承包工程行业的营

业额和合同额高速增长的同时,我国对外承包工程的产业集中度与国际水平比较有很大的差距,而且我国对外承包工程行业经过多年的发展,产业集中度不但没有提高,还有了降低的趋势,与国际工程公司大型化的趋势极不相符。

六是专业人才缺乏与培养机制层次不完善的矛盾。人才是决定企业业务发展的关键因素。由于历史的原因,我国工程技术人才总体素质比较高,但最缺乏的是复合性高水平的国际工程管理人才,特别是优秀项目经理、合同管理专家、采购专家、项目融资专家等。中国公司在开拓国际工程市场过程中培养了一批人才,但数量和质量均有较大差距,远远跟不上市场要求。部分对外承包工程公司甚至在中标后面临着无人可派的尴尬局面,当前人才短缺已经成为束缚企业快速发展的主要瓶颈之一。目前,人才培养机制中,对外承包企业的人才培训总体投入太低,而且国内能进行高层次国际工程管理机构的专业化程度也比较低。

### 三、我国对外承包工程保持可持续发展的对策

我国对外承包工程行业要实现可持续发展,解决上述瓶颈问题,可以从以下两个层面来考虑。

#### (一)政府和行业协会层面

##### 1.建立和完善我国对外承包工程的制度环境

根据波特的竞争理论,国家是企业在国际间创造或保持竞争优势的决定因素,政府和行业协会的首要任务是要尽力去创造一个支撑生产率提升的良好环境与外部竞争条件。加快境外投资、境外资源开发与合作、对外承包工程、对外劳务合作等方面的立法进程,如出台《对外承包工程管理条例》等,形成“走出去”的法律基础。同时进一步加强税收、金融、保险等相关部门的政策协调,为企业开拓国际市场提供各方面支持。

##### 2.进一步完善对外承包工程金融服务体系

首先,积极推动国际承包工程企业与金融机构的合作,完善金融服务的产品和程序,扩展项目融资渠道。可考虑将进出口银行提供的直接贷款改为信用担保,由资金实力雄厚的商业银行提供贷款,风险由对外承包工程企业、商业银行和进出口银行

按照一定比例共同承担。其次,积极探索适合国际市场的融资渠道和担保方式,并建立我国企业海外投资风险评估体系,进一步完善为企业跨国经营提供的信用担保制度。同时尽快建立外币与人民币汇率风险规避金融工具。

3.系统学习国际通行技术标准,同时推动我国技术标准的国际化

目前,我国对外承包工程企业普遍缺乏对国际通行工程技术标准的掌握,在合同谈判期间不敢接受采纳国际通行标准,而我的工程技术标准在国际上并没有得到广泛的认可,因此制约了我国的企业承揽大型设计-采购与建造的工程总承包的能力。这一问题可以从两个途径来解决。首先,政府有关部门和行业协会可以集中我国的相关专家,系统地将国际工程市场上通行的技术标准翻译成中文出版,并组织培训,提高我国对外承包人员的技术水平;其次,我国的政府部门通过外交等渠道,利用政府间经济援助、优惠贷款争夺项目的规划权、设计权,逐步扩大使用中国标准的国家和领域,推动中国标准国际化。同时,国家应设立专项资金,投入力量将我国现有的技术标准翻译成英语,并逐步出版有关的国家标准规范英文版,扩大我国技术标准在国际上的影响力,从而为促进我国对外承包企业向EPC、BOT/PPP等总承包高端市场和高附加值等领域发展提供技术层面的支撑。

4.发挥行业组织的作用,促进行业有序发展

发挥行业组织的作用是实现增长方式转变不可缺少的一环,应充分发挥行业商会在“提供服务、反映诉求、规范行为”等方面的作用。首先,要加强研究,全面把握国际承包工程行业的发展特点和趋势,发挥商会对行业建设和市场发展的引导作用,引导和帮助企业向高端业务和高端市场发展。其次,要在尊重市场规律和企业主体地位的基础上,建立规范、动态的协调制度,推动行业信用制度建设,形成完善的行业诚信自律机制和体系。第三,要建立完善的对外承包工程行业服务体系,完善国际工程数据库系统,发挥商会专家委员会优势,为企业开展高端咨询服务。第四,发挥行业组织的优势,联合高校,大力培训行业紧缺人才,形成行业发展的的人才储备。

(二)企业层面

1.根据国际市场环境,调整企业战略

近年来,世界政治、经济、文化环境迅速改变,DB/EPC交钥匙、BOT、PPP、PFI等一体化工程建设模式的逐步成为国际工程承包市场的主流。市场环境的变化要求我国的对外承包工程企业不断调整发展战略。战略调整主要包括以下几个方面:

一是加强资源整合,建立适应国际工程市场的现代组织机构。国际承包工程模式变化,要求我们的对外承包企业具备融资、设计、施工、运营企业的一体化的能力。企业可以通过联盟、联营、兼并、重组等形式推动企业间的资源整合,实现发挥整体合力,进一步开拓国际市场。

二是实施“本土化”战略,提高企业国际竞争力。“本土化”战略是国际知名跨国工程公司成功的一项重要措施。由于国际工程项目具有很强的属地性特点,国外企业通过实施“本土化”战略,可进行资源的优化配置,降低成本和减少承包工程中的法律和社会因素的阻碍,提高市场竞争力。

三是注重对外承包工程市场开拓和境外资源开发相结合。在很大程度上,我国公司能否在国际市场上开发、占有国内紧缺的资源,关系到整个国家的经济安全。对外承包工程企业应把对外承包工程和境外资源开发相结合,利用行业的各种优势促进国际市场的资源开发,也推动对外承包工程行业向深层次发展。

四是发展核心技术,保持持续竞争能力。相比于国外企业,我国的对外承包工程企业对于研发的投入明显不足,不拥有关键的核心技术,难以承担高技术附加值的大型项目。企业应加大研发投入,发展核心技术,转变当前单纯依赖低成本要素在国际市场进行竞争的不利局面,确保竞争优势。

五是构建科学适用的国际工程市场风险评价系统。国际工程区域市场的进入与投标项目的选择必须进行科学的决策。应通过构建科学的、适用的国际工程市场风险评价系统,从而避免盲目决策。

六是向差异化发展,形成国际工程市场的独特能力。企业的竞争力主要体现较低的成本与提供服

务的差异化。在无法降低成本的情况下,发展国际市场承包的差异化服务,则有助于企业在国际市场上提高竞争力。国际工程市场的服务大致可以分为三个层次:以资信、专利技术和综合管理能力高端服务;专业化项目管理服务;专业施工或建筑安装服务。企业应根据自己的特点和优势,向差异化发展,优化资源配置,避免盲目竞争。

## 2. 构建完善的项目治理结构

国际工程项目盈利能力主要靠项目的精细管理,构建完善的项目治理结构,实现项目管理团队激励与控制机制,主要包括如下方面:

——建立完善的境外项目管理团队激励机制

——实施科学规范的企业对境外项目内部控制制度;

——建立完善的项目管理体系以及各类程序文件;

——建立项目实施经验与教训检讨机制,进行知识管理;

——引入“员工援助计划”(EAP),形成和谐的项目文化。

(作者单位:天津大学管理学院)

参考文献:

建设部工程质量安全监督与行业发展司等:《中国建筑业改革与发展研究报告(2006)》,2006年,北京:中国建筑工业出版社。

姚望、蔡小军:“走出去”战略研究概况,《经济与管理研究》,2005年第10期。

邢厚媛:增长方式的转变呼唤政策的转变,《国际经济合作》,2006年第3期。

邢厚媛:适时调整战略措施,促进增长方式转变,《国际经济合作》,2005年第3期。

周晓临:转变外经增长方式,提升行业发展水平,《国际经济合作》,2005年第12期。

徐强:工程承包行业FDI的全球趋势与中国动态,《国际经济合作》,2006年第5期。

单国云:本土化:跨国经营战略中的关键课题,《国际经济合作》,2005年第1期。

江怀、杨茜:我国对外工程承包发展现状及努力方向,《中国工程咨询》,2006年第3期。

刘玉峰:项目追踪:国际工程承包市场开拓的上佳策略,《国际经济合作》,2006年第3期。

金锐:建筑投资持续增加,国际竞争日益加剧,《国际经济合作》,2006年第10期。

(美)迈克尔·波特:《国家竞争优势》,2002年,北京:华夏出版社。

## 阿罗约总统视察中水电对外公司菲律宾在建工程项目

本刊讯 前不久,菲律宾总统阿罗约在公共工程与交通部部长、伊洛伊洛市市长等政府高层官员的陪同下,视察了中国水利电力对外公司在菲律宾承建的伊洛伊洛城市防洪工程。阿罗约总统对工程项目的施工进度和施工质量给予了充分肯定,对中水电对外公司多年来一直致力于菲律宾的基础设施建设,为促进当地的经济发展和繁荣做出的贡献予以了高度评价。

伊洛伊洛防洪工程是中水电对外公司目前在菲律宾的三大在建项目之一,项目位于伊洛伊洛省首府,同时也是菲律宾第三大港口的伊洛伊洛市附近。该工程完工后,伊洛伊洛市区的防洪能力将提高到二十年一遇的标准,对当地百姓的生命财产安全,以及地区经济发展都具有重要意义。

近年来,中水电对外公司在菲律宾承包市场共承揽了11个工程项目,其中完工项目8个,在建项目3个。在公司所获工程项目中有7个防洪项目,两个灌溉项目,1个供水项目,1个公路项目。公司的技术及管理能力和给业主和菲律宾主管部门留下了深刻印象,取得了较好的社会和经济效益,并且树立了中国公司的良好形象。

(金哲平)

## 对外承包工程快速增长:问题与对策

作者: 张水波, 杨秋波  
 作者单位: 天津大学管理学院  
 刊名: 国际经济合作   
 英文刊名: INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION  
 年, 卷(期): 2007(2)  
 被引用次数: 7次

### 参考文献(11条)

1. 建设部工程质量安全监督与行业发展司 中国建筑业改革与发展研究报告(2006) 2006
2. 姚望, 蔡小军 “走出去”战略研究概况[期刊论文]-经济与管理研究 2005(10)
3. 邢厚媛 增长方式的转变呼唤政策的转变[期刊论文]-国际经济合作 2006(03)
4. 邢厚媛 适时调整战略措施, 促进增长方式转变[期刊论文]-国际经济合作 2005(03)
5. 周晓临 转变外经增长方式, 提升行业发展水平[期刊论文]-国际经济合作 2005(12)
6. 徐强 工程承包行业FDI的全球趋势与中国动态[期刊论文]-国际经济合作 2006(05)
7. 单国云 本土化: 跨国经营战略中的关键课题[期刊论文]-国际经济合作 2005(01)
8. 江怀, 杨茜 我国对外工程承包发展现状及努力方向[期刊论文]-中国工程咨询 2006(03)
9. 刘玉峰 项目追踪: 国际工程承包市场开拓的上佳策略[期刊论文]-国际经济合作 2006(03)
10. 金锐 建筑投资持续增加, 国际竞争日益加剧[期刊论文]-国际经济合作 2006(10)
11. 迈克尔·波特; 李明轩; 邱如美 国家竞争优势 2002

### 本文读者也读过(10条)

1. 孙薇, 郭猛, SUN Wei, GUO Meng 我国对外承包工程融资模式和完善融资的构想[期刊论文]-山西建筑2009, 35(35)
2. 赵桂平, 王宏梅 我国对外承包工程: 现状、问题与对策建议[期刊论文]-建筑设计管理2007(5)
3. 李忠, 姜玉香 参加某国输电线路工程管理的几点体会[会议论文]-1999
4. 王安民, 杨秋波, 马云飞, Wang Anmin, Yang Qiubo, Ma Yunfei EAP: 对外承包工程企业管理的新思维[期刊论文]-国际经济合作2007(6)
5. 马晓峰 对外承包企业外汇风险分析[期刊论文]-会计之友2007(11)
6. 陈志鼎, 张小艳, CHEN Zhi-ding, ZHANG Xiao-yan 国际工程建设中外汇风险的产生及其防范[期刊论文]-工程建设与设计2001(2)
7. 黄韵 浅析当前我国对外承包工程[期刊论文]-黑龙江对外经贸2011(4)
8. 彭予清 经济全球化下我国对外承包工程的发展趋势[期刊论文]-国际商务财会2009(11)
9. 蓝小林 “两廊一圈”: 广西“东引”和“南进”投资重点探讨[期刊论文]-改革与战略2006(2)
10. 陈伟宏, CHEN Wei-hong 由“功能型文化”走向“时效型文化”——对外承包工程行业的文化变革[期刊论文]-上海大学学报(社会科学版) 2007, 14(5)

### 引证文献(7条)

1. 肖茂堂, 李小宁 对外总承包企业如何规避汇率风险[期刊论文]-经济视野 2012(6)
2. 孔繁刚 浅析金融危机对中东工程承包的影响[期刊论文]-中国集体经济 2009(4)
3. 刘昌明 外向型工程管理专业人才培养方略[期刊论文]-教育与职业 2008(30)
4. 袁永锋 国际工程承包汇率风险的管理与防范手段研究[期刊论文]-时代经贸(学术版) 2008(33)
5. 程天林 浅谈海外EPC工程项目规避汇率风险的管理[期刊论文]-财经界(学术) 2010(8)
6. 王娅, 汪节高 基于对标分析的工程承包企业国际化战略研究[期刊论文]-建筑经济 2012(12)
7. 蔡阔, 邵燕敏, 何菊香, 汪寿阳 对外承包工程对中国对外直接投资的影响——基于分国别面板数据的实证研究[期刊论文]-管理评论 2013(9)

本文链接: [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_gjjjhz200702015.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_gjjjhz200702015.aspx)