

JIANZHU QIYE JIAZHILIAN GUANLI

# 建筑企业价值链管理

朱广君 著

中国建筑工业出版社

# 建筑企业价值链管理

朱广君 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业价值链管理/朱广君著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008

ISBN 978-7-112-10092-7

I. 建… II. 朱… III. 建筑工业—工业企业管理  
IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 067664 号

建筑企业价值链管理

朱广君 著

\*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京华艺制版公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

\*

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 6½ 字数: 211 千字

2008 年 6 月第一版 2008 年 6 月第一次印刷

印数: 1—2000 册 定价: 20.00 元

ISBN 978-7-112-10092-7

(16895)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

经济全球化趋势的加快,市场需求个性化的增强,现代产品技术和管理技术的飞速发展,导致企业竞争环境发生了巨大变化,与之相应的价值链战略也在不断演进发展。建筑企业要完成结构调整和产业升级,要保持良好的发展势头,需要以市场和客户为导向,克服体制束缚,结合信息技术进行管理战略创新。

本书研究的建筑企业侧重施工总承包企业,在对比国内外建筑企业信息化现状的基础上,展开建筑企业价值链研究,强调价值链增值中信息技术的支撑作用。首先分析了对建筑企业的价值链进行再造的必要性,提出价值链管理战略及其综合模型。接着,分析了信息技术在集成化供应链管理中优化配置的关键作用,提出建立高效的建筑企业供应链管理系统。将建筑企业协同管理的理念融入到企业资源计划管理、电子商务、客户管理中,提出施工项目协同管理价值增值体系。最后,进一步分析建筑企业价值链核心能力,提出以成熟度等级来评估建筑企业价值链增值的成效,并进行了增值效益实证分析,提供了预期的改善目标和政策建议。

本书适合广大从事建筑管理实践的同仁阅读参考,也可供建筑管理部门的工作人员和研究人员参考,同时也能为从事工程管理、项目管理、建筑企业管理等领域学习研究的师生提供有益的借鉴。

\* \* \*

责任编辑:牛 松

责任设计:董建平

责任校对:安 东 陈晶晶

## 序 言

进入 21 世纪以来,随着经济全球化和市场竞争的加剧,建筑企业面临着新的挑战,企业之间的竞争已不局限于采购、施工及服务等单个环节的竞争,正发展为企业整体价值链之间的竞争,企业只有确保在整体价值链竞争中胜出,才能在激烈的市场竞争中不断获得更大的市场份额和更多的效益。与此同时,在各种管理思想、管理理论与现代信息技术的全面融合和不断创新中,价值链管理逐渐成为近期比较热门的研究课题。价值链管理思想体现了建筑企业发展的要求,也体现了企业管理增值的目的,不仅是当前国际管理学界研究的重要方向,也是国内建筑企业管理创新的重要领域。如果价值链管理得到较大的提升,企业的整体竞争能力也将得到大幅度提升。

20 世纪 90 年代以来,信息技术在我国获得前所未有的发展。用信息技术改造传统产业,是传统产业持续发展的必由之路,是建筑业实现跨越式发展的重要途径。当前我国建筑企业在提高工程质量、生产效率,特别是提高企业竞争力方面的问题比较突出,而提高企业竞争力的关键在于充分利用包括信息技术在内的高新技术,增强企业的管理能力和技术手段。将信息技术应用到建筑企业管理和项目管理中,可以提高管理的计划性和可靠性,能够以前所未有的高效率来完成工作,企业能够合理安排和优化业务活动和资源,大大提高管理水平。本书在建立建筑企业价值链管理的理论框架基础上,深入探讨了价值链管理的本质,对建筑企业信息化建设与价值链再造、建筑企业协同管理体系、供应链管理战略、增值评价的成熟度模型等一系列理论与方法进行了研究与探索,构建了信息化条件下建筑企业的发展战略与具有指导意义的应用方案。

价值链管理既是一种管理理念的创新,也是一种管理方法和制度的变革,如果能够在现代建筑企业管理中获得广泛的运用,将有利于改善和提高建筑企业的市场竞争力和建筑产业的整体水平。全书提供了一个有助于系统地改进建筑企业本身及其施工项

目规划与执行的实用框架,宏观上抓住了企业管理中迫切需要解决的关键问题和长远战略,同时也体现了作者 20 多年来在建筑企业管理方面的心得和体会,是一本理论性、实践性、指导性较强的专著,对推进我国建筑企业改革和市场结构调整等重大决策具有借鉴和参考作用。

北京交通大学工程管理部主任、教授

刘永生

2008 年 5 月

## 前 言

写作这本书似乎很偶然，因为所在的公司近年来一直在实施一个以价值链管理为核心的信息系统，我恰好参与其中，有些体悟，但现在回顾做过的很多工作，结合当前中国的经济发展形势，认识到其中又有很大的必然性。随着全球建筑市场竞争环境迅速变化，建筑企业与其他企业和顾客之间的关系越来越密切，以往相对独立的原料采购、施工生产和服务等整个过程正在成为一条价值链，只有有效地对整个价值链实施管理，才能使企业的成本降低、利润提高，实现企业良性循环。本书试图将价值链管理的理念深入到建筑企业管理中，界定了建筑企业价值链的内涵，把现代信息技术和管理技术整合起来，提出价值链再造战略和基于信息技术的建筑企业价值链管理模型。在企业外部价值链方面，从建筑企业经营管理的角度，分析集成供应链优化配置作用，提出建筑企业的供应链管理体系及其增值过程。在企业内部价值链方面，从项目实施的角度，提出了建筑企业的施工项目协同管理价值增值体系（CPCMVS）。最后，在应用层面，对建筑企业价值链评价方法进行了分析。

现在，几乎所有建筑企业都面临更严峻的挑战。它们必须在提高服务水平的同时降低成本，必须在提高市场反应速度的同时给客户以更多的选择。价值链管理是“一种基于协作的策略，它把跨企业的业务运作连接在一起，以期实现市场机会的一个共同愿景”。长期以来，我国建筑企业没有对价值链进行整体的把握。本书在于分享正在实施价值链管理的研究和实践成果，对我国企业中的应用将有借鉴意义。价值链管理，即企业从总成本的角度考察其经营效果，而不是片面地追求生产的优化，达到价值链的各个环节完善。因此，我国的建筑企业需要结合中国国情，创新价值链管理思想，针对企业多样化和个性化的需求，促进建筑企业价值链不断优化和增值。对于正准备实施价值链管理的建筑企业，可以在以下方面参考本书改进企业价值链管理水平：

第一，建筑企业需要先理清企业内部价值链，确定基本活动和辅

助活动、增值活动和非增值活动，在此基础上实施基于价值链的企业流程改造，增大企业利润空间，增强企业获利能力，增加企业核心竞争力。

第二，建筑企业需要认清自己在全社会价值链中的位置，本着优化价值链的思路来开展深化设计、施工等各项生产工作，增加社会价值和自身企业利润。

第三，建筑企业应认清其在建筑业价值系统中所处的环节和实力，在条件允许情况下，区别产业价值链构成和用户价值链性质，纵向延伸企业价值链，发展为高集成的总承包企业，拓宽企业获利空间，缩短用户价值链。

第四，充分运用信息化手段积极培育虚拟价值链，一方面用它简化、优化实际价值链来获取利润；另一方面尽量用它来完全虚拟实际价值链，直接在其中进行各项业务流程改造，进一步挖掘和创造企业价值。

价值链管理是我国大部分建筑企业管理中最薄弱的环节，市场的无情竞争将使越来越多的企业家认识到这一点。从战略视角看待价值链管理是本书最关注的。如果价值链问题解决得好，甚至可以改善建筑行业的竞争能力。我有幸参加了各种施工生产和管理活动，积累了一些经验，对于建筑企业的制度、文化、运作流程等耳闻目睹，有着深刻的体会，在此只是抛砖引玉，希望更多的有识之士将这方面的理念、方法、模型、信息和知识进行探讨和研究，以促进中国建筑企业更快更好地成长和成熟。

由于作者水平有限，书中不足之处敬请读者不吝赐教。

E-mail: zgj6667@126.com

朱广君

2008年5月于青岛

# 目 录

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 第 1 章 绪论 .....                   | 1  |
| 1.1 竞争与机遇并存 .....                | 1  |
| 1.1.1 企业管理迈入信息化时代 .....          | 1  |
| 1.1.2 价值链创新的必然选择 .....           | 13 |
| 1.2 国内外现状介绍 .....                | 18 |
| 1.2.1 价值链管理 .....                | 18 |
| 1.2.2 企业信息化 .....                | 27 |
| 1.3 逻辑结构与内容 .....                | 39 |
| 1.3.1 逻辑结构 .....                 | 39 |
| 1.3.2 主要内容 .....                 | 41 |
| 第 2 章 建筑企业价值链分析 .....            | 42 |
| 2.1 建筑企业的分类及特点 .....             | 42 |
| 2.1.1 建筑企业的分类 .....              | 42 |
| 2.1.2 施工总承包企业的特点 .....           | 44 |
| 2.2 建筑企业价值链系统 .....              | 48 |
| 2.2.1 传统意义的价值链 .....             | 48 |
| 2.2.2 现代信息技术的价值 .....            | 50 |
| 2.2.3 建筑企业价值链模型 .....            | 63 |
| 2.2.4 价值链系统构成 .....              | 66 |
| 2.3 本章小结 .....                   | 69 |
| 第 3 章 建筑企业价值链再造策略 .....          | 71 |
| 3.1 建筑企业价值链管理业务流程重组 .....        | 71 |
| 3.1.1 建筑企业 EBP 与 ISP 一致性分析 ..... | 71 |
| 3.1.2 价值链管理业务流程重组 .....          | 73 |
| 3.2 建筑企业价值链增值过程 .....            | 74 |
| 3.2.1 价值链的关键增值过程 .....           | 75 |
| 3.2.2 价值链增值的表达方式 .....           | 78 |
| 3.3 本章小结 .....                   | 79 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第4章 建筑企业外部价值链——供应链优化配置 .....  | 80  |
| 4.1 建筑企业供应链管理 .....           | 80  |
| 4.1.1 供应链管理特征 .....           | 80  |
| 4.1.2 供应链集成策略 .....           | 84  |
| 4.1.3 供应链动态集成 .....           | 86  |
| 4.2 IT支持下的建筑企业供应链管理 .....     | 88  |
| 4.2.1 建筑施工计划与采购管理 .....       | 89  |
| 4.2.2 建筑施工组织与仓储管理 .....       | 92  |
| 4.2.3 建筑施工进度与运输管理 .....       | 96  |
| 4.2.4 建筑施工设备与租赁管理 .....       | 100 |
| 4.3 建筑企业供应链优化配置与增值 .....      | 103 |
| 4.3.1 供应链优化 .....             | 104 |
| 4.3.2 供应链增值 .....             | 108 |
| 4.4 实证分析 .....                | 116 |
| 4.5 本章小结 .....                | 119 |
| 第5章 建筑企业内部价值链——施工项目协同管理 ..... | 120 |
| 5.1 建筑企业的施工项目协同管理 .....       | 120 |
| 5.1.1 施工项目协同管理分析 .....        | 120 |
| 5.1.2 施工项目协同管理模型 .....        | 122 |
| 5.2 建筑企业施工项目协同管理增值系统 .....    | 126 |
| 5.2.1 施工项目数据管理 .....          | 126 |
| 5.2.2 增值系统及其管理 .....          | 129 |
| 5.3 建筑企业施工项目协同管理辅助系统 .....    | 136 |
| 5.3.1 集成信息技术系统 .....          | 136 |
| 5.3.2 客户关系信息系统 .....          | 138 |
| 5.4 实证分析 .....                | 146 |
| 5.5 本章小结 .....                | 149 |
| 第6章 建筑企业价值链增值评价 .....         | 150 |
| 6.1 建筑企业价值链增值能力分析 .....       | 150 |
| 6.1.1 价值链核心能力 .....           | 150 |
| 6.1.2 增值能力模型 .....            | 152 |
| 6.2 建筑企业价值链成熟度评价方法 .....      | 156 |
| 6.2.1 价值链成熟度 .....            | 156 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 6.2.2 价值链信息化 .....      | 160 |
| 6.3 建筑企业价值链评价指标体系 ..... | 169 |
| 6.3.1 评价指标 .....        | 169 |
| 6.3.2 评价过程 .....        | 172 |
| 6.4 实证分析 .....          | 174 |
| 6.5 本章小结 .....          | 185 |
| 第7章 结论与展望 .....         | 186 |
| 7.1 结论 .....            | 186 |
| 7.2 有待进一步研究的问题 .....    | 187 |
| 参考文献 .....              | 189 |
| 作者简介 .....              | 196 |
| 致谢 .....                | 197 |

# 第1章 绪论

## 1.1 竞争与机遇并存

### 1.1.1 企业管理迈入信息化时代

建筑业是我国国民经济发展的重要支柱产业，是重要的物质生产部门。但从总体看，我国的建筑企业还属于劳动密集型行业，存在着资质低、数量多、实力弱等特点，特别是在技术力量和管理水平方面，与国外同行相比，差距很大。面对来自全球范围的竞争和挑战，建筑企业要完成结构调整和产业升级，要保持良好的发展势头，信息技术成为不可或缺的重要元素。工程项目的设计需要上百种软件的辅助才能完成，工程施工也需要依托先进的项目管理软件进行，建材物资采购、大型设备管理、人力资源管理、财务成本核算等基础作业更需要信息系统的辅助。可以说，信息技术在建筑企业及其项目管理中的发展与应用，将会使我国建筑企业的可持续发展面临巨大机遇与挑战。所以，现代建筑企业需要以市场和客户为导向，充分利用自身优势，克服体制束缚，结合信息技术进行管理创新和价值链再造。

#### 1. 国际建筑市场发展现状

从国际建筑市场的现状与前景来看，国际建筑市场出现较大增长，今后的10多年内，虽然世界经济增长速度趋缓，且时有反复，但总体保持增长势头未变，国际承包市场出现了稳定发展的兴盛时期。从发展趋势看，全球经济依旧增长强劲，据世界银行在2006年12月所作的预测，2006年世界经济继续保持3.6%平稳增长。作为全球经济的“火车头”，美国经济在2006年呈现出逐步放缓的苗头，但欧亚两洲的整体经济保持强势，为全球经济提供了有力支撑。中国和印度等主要新兴市场经济体继续保持高速增长势头，成为推动世界经济增长的一大动力<sup>[1]</sup>。在此背景下，全球工程承包市场形势持续升温。

从国际建筑市场的结构来看,亚洲地区一直是全球最大的国际建筑工程承包市场,统计资料表明,进入21世纪以来,亚洲地区国际工程在全球所占份额已达30%以上。据国际研究机构 Davis Langdon & Seah International 发行的一份研究报告统计,2006年全球工程承包市场规模达到4.6万亿美元。美国、日本和中国仍然位居世界前三位。相比而言,中东欧地区、中东地区和亚洲地区的工程承包业务的发展继续成为亮点。根据美国《工程新闻纪录》杂志2007年8月发布的全球225家最大国际承包商排名的统计数据,国际工程承包市场的发展同样表明了这一态势。2006年全球225家最大国际承包商对外承包工程完成营业额总和为2244.3亿美元,比上年增长18.5%,显著高于上年13%的增幅。从市场分布来看,加勒比海地区、中东地区、拉美地区、北非地区和加拿大增长最快,比上年分别增长了58.9%、47%、27.8%、27.1%和26.7%。从业务量来说,欧洲、中东、亚太和美国四大市场的地位不可动摇。这四大市场提供了81.3%的国际工程承包业务。从专业领域的发展形势来看,受全球贸易和工业快速发展的推动和国际能源供应短缺的影响,制造业和石化领域的国际工程承包业务为增长最快的领域,同期增长速度分别达到54.7%和34.6%。其他如电力、电信和水利等基础设施领域的国际工程承包业务也取得了快速的增长。受2006年美国、西欧等房地产市场进入新一轮的萧条期的影响,房建领域国际工程承包只增长了4.2%,大大低于各领域18.5%的平均水平,但房建领域的国际工程营业额仍然达到548.4亿美元。交通领域和石化领域分别达到589.3和450.8亿美元。这三个领域共占据了国际工程承包业务量的72.4%,与上年基本持平<sup>[2,3]</sup>。如表1-1所示。

2006年ENR全球225家最大国际承包商市场、专业领域分布 表1-1

| 领域<br>分布 | 营业额<br>(百万美元) | 市场份额<br>(%) | 国别、地区<br>市场 | 营业额<br>(百万美元) | 市场份额<br>(%) |
|----------|---------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 房建       | 54843.9       | 26.5        | 加拿大         | 7990.7        | 3.6         |
| 制造       | 7516.0        | 3.3         | 美国          | 29130.1       | 13.0        |
| 工业       | 11780.8       | 5.2         | 拉美          | 13622.8       | 6.1         |
| 石化       | 45084.3       | 20.1        | 加勒比海        | 2247.1        | 1.0         |
| 水务       | 5803.3        | 2.6         | 欧洲          | 71858.2       | 32.0        |

续表

| 领域<br>分布 | 营业额<br>(百万美元) | 市场份额<br>(%) | 国别、地区<br>市场 | 营业额<br>(百万美元) | 市场份额<br>(%) |
|----------|---------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 污水/环保    | 2849.1        | 1.3         | 中东          | 41380.8       | 18.4        |
| 交通       | 58927.6       | 26.3        | 亚太          | 40185.2       | 17.9        |
| 危险废物     | 606.3         | 0.3         | 北非          | 75158.0       | 3.3         |
| 电力       | 14441.2       | 0.4         | 南/中部非洲      | 10395.4       | 4.6         |
| 电信       | 2900.2        | 1.3         | 其他          | 101.6         | 0           |
| 其他       | 15086.9       | 6.7         |             |               |             |

资料来源:《工程新闻纪录》(ENR) 2007.8.20

国际建筑市场上欧美承包商的主宰地位仍然不变。2006年,共有105家欧洲和美国承包商进入了新一届ENR 225强大名单,承揽了ENR 225强营业额总和当中74.8%的业务。其中,美国承包商的市场占有率为17.1%,同期相比稍有下滑,在几个主要市场的竞争力也有所下降。但是美国承包商在全球各大市场仍然有着极强的竞争力,在加拿大市场的市场份额甚至达到76%。2006年有8家美国承包商进入ENR前50名,比上年还多了1家。从整体上来说,欧洲承包商的国际工程承包市场份额也有小幅下滑,但是欧洲承包商仍然是国际工程绝对的中坚力量,市场占有率达到57.7%。有28家欧洲承包商进入ENR前50名。在工程承包规模庞大的欧洲本土和美国市场,欧洲承包商的国际工程业务市场占有率分别达到78.4%和86.9%。具体来说,英国承包商在美国市场,德国承包商在亚太和美国市场,法国承包商在非洲和欧洲市场,意大利与西班牙承包商在拉美市场都继续保持和加强其传统竞争优势<sup>[2]</sup>。

相比欧洲和美国的承包商,从发展的速度而论,韩国、土耳其、中国这三个新兴力量的国际工程承包商队伍可谓突飞猛进,其业务规模的增长速度分别达到了惊人的167%、64%和61%。尤其韩国承包商在中东、非洲和美国的竞争力正在大为加强,2007年首次有3家企业进入ENR前50强。中国承包商对非洲市场的深入挖掘使得其非洲市场首次超越亚太市场成为中国承包商的第一大国际市场,中国有望取代欧洲承包商成为该市场的领头羊。2006年中国共有49家对外承包工程企业入选ENR 225强,共完成国际工程营业额近163亿美元<sup>[2]</sup>。如表1-2和表1-3所示。

2006 年国际承包商国际工程承包营业额状况 表 1-2

| 承包商国籍 | 国际营业额<br>(百万美元) | 市场份额<br>(%) | 同期增长率<br>(%) |
|-------|-----------------|-------------|--------------|
| 美国    | 38297.5         | 17.1        | 9.93         |
| 欧洲    | 129495.0        | 57.7        | 11.99        |
| 英国    | 11702.0         | 5.2         | -8.09        |
| 德国    | 25890.0         | 11.5        | 18.56        |
| 法国    | 33682.0         | 15.0        | 16.27        |
| 意大利   | 6789.7          | 3.0         | 15.25        |
| 西班牙   | 12750.6         | 5.7         | 1.27         |
| 日本    | 18753.5         | 8.4         | 17.01        |
| 中国    | 16289.4         | 7.3         | 61.80        |

资料来源:《工程新闻纪录》(ENR) 2007.8.20

中国对外承包工程企业入选 ENR 全球最大 225 强国际承包商名单

表 1-3

| 序号 | 公司名称           | 排 名    |        |
|----|----------------|--------|--------|
|    |                | 2007 年 | 2006 年 |
| 1  | 中国交通建设集团有限公司   | 14     | 45     |
| 2  | 中国建筑工程总公司      | 18     | 20     |
| 3  | 中国水利水电建设集团公司   | 51     | 68     |
| 4  | 中国机械工业集团公司     | 55     | 50     |
| 5  | 中国铁路工程总公司      | 67     | 67     |
| 6  | 中国石油工程建设(集团)公司 | 70     | 60     |
| 7  | 上海建工(集团)总公司    | 73     | 64     |
| 8  | 中国土木工程集团公司     | 82     | 76     |
| 9  | 中国铁道建筑总公司      | 83     | 73     |
| 10 | 中国化学工程集团公司     | 88     | 94     |
| 11 | 中国石化集团中原油油勘探局  | 90     | ••①    |
| 12 | 中国冶金科工集团       | 95     | 93     |
| 13 | 中国水利电力对外公司     | 97     | 97     |
| 14 | 中信建设有限责任公司     | 98     | 108    |

续表

| 序号 | 公 司 名 称          | 排 名    |        |
|----|------------------|--------|--------|
|    |                  | 2007 年 | 2006 年 |
| 15 | 哈尔滨电站工程有限责任公司    | 102    | 149    |
| 16 | 山东电力基本建设总公司      | 115    | 114    |
| 17 | 中国海外工程有限责任公司     | 122    | 123    |
| 18 | 青岛建设集团公司         | 126    | 129    |
| 19 | 中地海外建设有限责任公司     | 137    | 154    |
| 20 | 中国东方电气集团公司       | 138    | 107    |
| 21 | 中国江苏国际经济技术合作公司   | 140    | 142    |
| 22 | 中国万宝工程公司         | 143    | 130    |
| 23 | 浙江省建设投资集团有限公司    | 144    | 147    |
| 24 | 中国有色金属建设股份有限公司   | 145    | 139    |
| 25 | 中国机械进出口(集团)有限公司  | 147    | 138    |
| 26 | 上海电气集团股份有限公司     | 148    | * *    |
| 27 | 中国葛洲坝集团公司        | 150    | 160    |
| 28 | 中国大连国际合作股份有限公司   | 154    | 153    |
| 29 | 中国河南国际合作集团有限公司   | 155    | 159    |
| 30 | 中国中原对外工程公司       | 158    | 152    |
| 31 | 中国石油天然气管道局       | 159    | * *    |
| 32 | 山东电力建设第三工程公司     | 161    | * *    |
| 33 | 中国上海外经(集团)有限公司   | 163    | 162    |
| 34 | 北京建工集团有限责任公司     | 168    | 180    |
| 35 | 南通建工集团股份有限公司     | 171    | 163    |
| 36 | 江苏省建设集团公司        | 177    | 181    |
| 37 | 威海国际经济技术合作股份有限公司 | 179    | * *    |
| 38 | 北京住总集团有限责任公司     | 185    | 202    |
| 39 | 中国武夷实业股份有限公司     | 187    | 197    |
| 40 | 江苏南通三建集团有限公司     | 188    | 189    |
| 41 | 中国石油天然气管道工程有限公司  | 189    | 183    |
| 42 | 中国寰球工程公司         | 192    | 185    |

续表

| 序号 | 公司名称                | 排名     |        |
|----|---------------------|--------|--------|
|    |                     | 2007 年 | 2006 年 |
| 43 | 中国江西国际经济技术合作公司      | 193    | 204    |
| 44 | 中国成套设备进出口(集团)总公司    | 197    | 179    |
| 45 | 重庆对外建设总公司           | 201    | 206    |
| 46 | 山东宏昌路桥工程有限公司        | 206    | * *    |
| 47 | 上海隧道工程股份有限公司        | 211    | 209    |
| 48 | 辽宁省国际经济技术合作集团有限责任公司 | 216    | * *    |
| 49 | 广东新广国际集团有限公司        | 219    | 193    |

资料来源:《工程新闻纪录》(ENR) 2007. 8. 20

① “\*”表示企业在该年度未参加或未入选 ENR 225 强最大国际承包商排名。

从国际建筑市场的竞争来看, 总承包商无论是公司数量, 还是这些公司所占市场份额, 发达国家在国际工程建筑市场都占有绝对优势; 发展中国家和新兴工业化国家的总体实力正在不断加强, 形成了显著的竞争实力。从 ENR 225 家最大国际承包商排名看, 出现前十位排名更为稳定的情况, 前 5 位的座次 2007 年与 2006 年一样, 6~10 位也都是老面孔, 只不过次序有所调整。这 10 家国际工程承包商 2006 年国际工程营业额总和达 987.18 亿美元, 同期增长 12%, 占全部 ENR 225 家国际承包商国际工程营业额的 44%。发达国家的超级跨国建筑承包商始终居于金字塔的顶端部位, 它们占企业总数的 20%, 掌握着 80% 的市场和收益。发展中国家的建筑企业总体上仍处于金字塔的下端, 占 80% 的企业, 却只掌握 20% 的市场和收益<sup>[4, 5]</sup>。

国际工程市场的持续升温给国际承包商带来丰富的市场机遇, 但是风险因素也在增多, 承包商面临更多的挑战, 谨慎选择项目和地区成为重要的战略问题。首先, 国际工程承包市场几年来的持续快速发展在某种程度上已经超出从业人员的管理能力, 具有丰富经验的工程管理人员和技术人才的短缺成为普遍现象。市场机会的增多与人才短缺的矛盾深深的困扰着承包商们。如何在业务规模快速扩张的情况下保证项目的质量成为重要的课题。其次, 世界经济的增长以及世界建筑业的持续升温使得水泥、钢材等建筑材料的价格在 2006 年走上了全面上涨的轨道。据英国商品研究所 (CRU) 的统计, 2006 年国际钢材价格上涨了 13.8%。劳动力价格上涨也使人工费用不断增加。这些