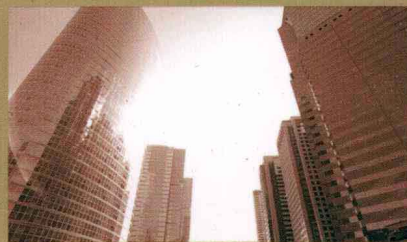




国际工程市场分析指南

**International Construction
Market Analysis Guide**



顾祥柏 金 峰◎著

中国建筑工业出版社

国际工程市场

分析指南

◎ 顾祥柏 金 峰 著

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际工程市场分析指南 / 顾祥柏, 金峰著. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2011. 9

ISBN 978-7-112-13517-2

I. ①国… II. ①顾…②金… III. ①建筑工程—国际市场—市场分析—指南 IV. ①F416.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 174223 号

本书系统地分析了国际工程市场营销的特征, 提出了国际工程市场营销的阶段划分及各阶段的定性分析模型, 给出了国际工程市场定性定量集成分析的框架, 并详细介绍了基于市场占有率的蓝契斯特 (Lanchester) 法则、行业集中度以及蒙特卡罗模拟的量化市场分析方法。结合 ENR 的历史数据, 提供了市场潜力、环境与竞争分析的示例。从政治、法律、经济与社会四个方面给出了国际工程市场风险的一般分析方法。最后, 一般性地分析了中国建筑企业的优势、劣势以及所处环境的特点, 并采用介绍的方法与技术, 利用 MEED 与 ENR 的历史数据, 给出了中东 (海湾) 地区炼化工程市场详细分析的案例。书后附有部分彩图, 以帮助读者更清晰地了解本书内容。

本书可作为国际工程从业人员的培训教材或参考书, 也可作为大专院校相关专业高年级本科生与研究生的教材与参考书。

责任编辑: 刘江 赵晓菲

责任设计: 董建平

责任校对: 刘梦然 姜小莲

国际工程市场分析指南

顾祥柏 金峰 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

北京京点设计公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21 字数: 483 千字

2011 年 11 月第一版 2011 年 11 月第一次印刷

定价: 56.00 元

ISBN 978-7-112-13517-2

(21299)

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)

前 言

自 2007 年美国次贷危机发生以来，全球建筑市场经受了金融危机以及全球经济衰退的考验，许多大的国际承包商艰难地维持着生计。但经过两年多的经济衰退期，局势逐渐变得明朗：建筑业市场的衰退不是整体性的，一些地区及行业在金融危机中逆流而上，而且部分国际承包商发展迅速。

据 ENR 国际承包商 225 强市场排名调查显示，2009 年，ENR 的 225 强企业在本土市场之外的海外营业收入总计达到了 3837.8 亿美元，较 2008 年的 3824.4 亿美元同比增长 0.4%。虽然许多市场经历了金融危机，但营业收入依然有所提高。面对充满波动与突变的市場，“走出去”必将会面临政治、经济以及金融危机的严峻考验，动态研究与分析国际工程市场对于工程企业把握自身的发展方向，理解自身的发展状态显得特别必要，它可以为建筑企业寻求到一条适合自身发展的国际化经营战略，明晰开拓国际工程市场的方向与目标。

第一章详细介绍了国际工程市场分析的基础。分析了国际工程市场的特征，提出了基于不同市场开发阶段的 9 标度分析模型，构建了市场开发不同阶段的目标与主要应考虑的市场要素间的明确对应关系，提高了国际工程市场综合分析的针对性，并且获得的市场分析结果可以直接用于市场开发的实践。为了对国际工程市场进行定量分析，详细介绍了当前便于获得并且具有一定权威性的国际工程市场分析的数据及主要信息来源。主要介绍了全球工程建设领域最权威的学术杂志，隶属于美国麦格劳-希尔公司《工程新闻记录》(ENR:Engineering News-Record)提供的数据与信息。众所周知，欧洲地区为全球第一大的国际工程市场，但是该地区尚未成为中国企业的主要目标市场；中东地区为全球第二大的国际工程市场，并且市场运行的规则相对比较规范，具有极强的代表性，与此同时，该地区也已经成为中国工程企业的重点目标市场，行业涉及路桥、水电、建筑以及工业等。对中东（海湾）市场进行深度分析有利于为中国工程企业提供有价值的借鉴，为此进一步介绍了 MEED（中东经济文摘：www.meed.com）数据库，该数据库提供中东（海湾）地区典型的工程承包项目信息，包括项目名称、客户、项目地点、承包额、预算额、授标时间与完工时间等。进一步地，考虑到 MEED 数据库中有些项目信息存在一定的不准确性，为了提高分析的精度，利用了中东（海湾）地区的另外一

个商情网站 Zawya(www.zawya.com) 提供的数据进行交叉对比, 以确保数据的准确性与可靠性。

第二章详细说明了国际工程市场分析的框架与分析流程, 以及可用于市场分析的指标体系和国际工程市场结构特征分析的主要参数, 包括行业集中度、赫芬达尔—赫希曼指数 (Herfindahl-Hirschman Index, 简称 HHI)、N 指数等, 以及可用的典型分析法则与工具, 如蓝契斯特 (Lanchester) 法则、蒙特卡罗 (Monte Carlo) 模拟仿真工具、SWOT 系列分析模型。行业集中度与 HHI 指数主要分析市场特征, 即工程市场属于竞争类型还是寡占类型, 以此来判断市场竞争程度。N 指数主要用于分析该市场规模实力相当的承包商有多少家, 进一步判断市场竞争状况。之后, 引入了蓝契斯特 (Lanchester) 法则, 该法则主要用于确定国际工程承包的细分市场, 以及按照市场占有率分析各承包商竞争力的差距。蒙特卡罗 (Monte Carlo) 模拟仿真技术主要用来分析各种指标的不确定性对分析结果的影响, 给出在一定置信区间下的指标取值范围, 同时也分析了对市场影响较大的外在环境因素及其对各承包商的影响程度, 在此基础上, 结合相关性理论, 对承包商之间的竞合关系进行分析。

第三章分析了国际工程市场的潜力。首先对金融危机之后的全球工程市场按照不同区域与不同行业进行分析, 对不同区域与不同行业的国际工程市场前 10 强进行分析, 之后对全球未来工程建设增长地区进行预测, 并对不同行业与不同区域工程营业额进行短期预测, 指出未来全球工程市场量化的发展趋势。

第四章对影响工程企业国际化与全球化的内部与外部因素以及近期全球工程市场面临的政治环境与经济环境进行分析。鉴于近期中东与北非政局不稳等, 使用行业集中度指标对市场特征进行分析, 指出了全球市场与不同地区市场的特征, 为中国建筑企业制定国际化市场开发战略明晰了潜在目标市场范围。

第五章对全球工程市场竞争状况进行分析。首先分析了 2009 年全球 225 强中的前 10 名国际承包商与全球承包商。利用 ENR 提供的工程承包商的国际收入与全球收入数据, 按照蓝契斯特法则进行分析, 将不同的承包商进行分组分析, 指出了实力处在同一范围内的承包商, 并对其中某一范围的所有承包商的承揽项目情况、优势与工作负荷等进行深入分析, 指出承包商对待市场的态势: 侵略状态还是停滞状态。利用 MEED 提供的项目信息历史数据, 计算出部分主要承包商近十年在中东 (海湾) 地区不同国家的市场份额, 以及自 2010 ~ 2013 年四年的负荷预测, 并据此对其优势与竞争能力进行了详细分析, 找出了中国工程建筑企业需要调整、学习与提升的方面。

第六章详细分析了国际工程市场的风险。从政治与法律风险、经济风险、社会风险等方面进行了全面的分析, 并结合分析的结果, 指出了通常情况下可以采用的应对策略。

第七章分析了中国建筑企业自身的优劣势及其所处外在环境的特点。建立了中国建筑企业的 SWOT 分析模型, 并利用该模型分析得出了近期中国建筑企业在“走出去”的过程中宜采取的国际化经营战略, 即规模化、国际化、资本化与集约化。

第八章以中国石化境外炼化工程承包业务为例,采用提供的分析框架、流程及方法,收集并整理了1994~2010年期间ENR发布的国际工程承包行业的经营数据,并按照ENR划分的行业与区域对所有数据进行统计分析,计算出每年各行业与各区域的营业收入、市场份额与市场增长率。整理了中东经济文摘(MEED)近10年炼化工程项目的中标与项目执行的信息。并对上述数据进一步利用Lanchester法则,就市场潜力、重点项目、特征、竞争、客户需求与竞合关系进行深入分析;利用蒙特卡罗模拟仿真技术对市场容量、市场特征、市场扰动因素、市场竞争中的承包商扰动、规模实力相当的承包商数目、中国石化炼化工程与国际工程承包商之间的竞合关系、客户的需求比较分析进行了量化分析。在上述详细分析的基础上,提取了中国石化炼化工程境外承包业务的13个影响因素,并依据上述获得的13个因素建立了系列的SWOT分析模型:(1)SO模型;(2)ST模型;(3)WO模型;(4)WT模型。并利用该模型进行了详细分析,并结合分析的结果指出了中国石化炼化工程进一步开拓国际市场的国际化经营战略,即规模化经营、多模式的联合共赢、集中化经营、国际化经营、资本化经营与集约化经营。

由于本书的主要内容与观点来源于作者十多年的国际工程实践与理论探索,部分内容具有较强的行业背景,部分术语、参数与指标可能不能覆盖国际工程市场所有行业,或者与国际工程市场部分行业的习惯用法不一致,读者可以依据提供的方法或程序,因地制宜地作出相应的调整,以提高应用的效果。也希望藉此书与业界同仁共勉,以期对提高中国工程建筑企业的国际工程市场分析与市场开发水平起到一定的推动作用。

焦晓娟同志整理了全书所采用的ENR数据,提供了相应的图表,并对部分章节的内容提出了改进的意见;本书在写作过程中得到了中国石化炼化工程公司的领导与同仁们的大力支持与帮助,在此深表感谢!

中国建筑工业出版社的刘江编审与赵晓菲编辑为本书的出版付出了诸多努力,在此一并致谢!

2011年6月

目 录

前 言

第一章 分析基础.....	1
第一节 国际工程市场营销.....	1
一、国际工程市场营销的特征.....	2
二、有效测量与分析是市场营销的动力源泉.....	4
三、国际工程市场营销阶段划分及其分析模型.....	5
四、基于数据的市场分析方法.....	10
五、艺术性与科学性一体化的市场分析方法.....	12
六、提升数据与信息价值.....	14
第二节 工程新闻记录 (ENR).....	15
一、ENR 的发展历程.....	15
二、ENR 数据及其评价依据.....	16
三、ENR 信息的分类与特点.....	17
第三节 中东经济文摘 (MEED).....	26
一、MEED 的发展历程及业务特点.....	26
二、MEED 的数据及其特点.....	27
第四节 Zawya 商情网.....	29
一、Zawya 的业务特点.....	29
二、Zawya 的数据及其特点.....	30
第二章 分析框架与技术.....	31
第一节 分析框架.....	31

第二节 市场分析指标	31
一、什么是指标?	33
二、为什么需要指标?	33
三、选择正确的数据	34
四、数据的可用性和全球化的指标	35
五、国际工程承包的市场分析指标	35
六、市场占有率	36
七、相对市场占有率和市场集中度	39
第三节 基于行业集中度的分析方法	41
一、贝恩 CR_n 指数	41
二、赫芬达尔—赫希曼 HHI 指数	42
三、规模实力相当的大企业数目 N 指数	42
第四节 蓝契斯特法则	43
一、蓝氏法则的要素	44
二、蓝氏战略公式与 N 方的蓝氏法则	45
三、市场营销的蓝契斯特 (Lanchester) 策略	48
四、顶级营销大师关于市场占有率的论断	48
五、市场占有率竞争的时代	50
六、蓝契斯特法则的应用	52
七、蓝氏法则的成功实例	55
八、应用蓝氏法则的注意事项	56
九、重点战略战术与整体战略战术组合	57
第五节 蒙特卡罗模拟技术	59
一、蒙特卡罗模拟的基本概念与分析步骤	59
二、概率分布的特征及构成条件	62
三、概率分布的选择与截断	65
四、蒙特卡罗模拟采样方法及有关统计概念	68
五、定量市场分析的模拟仿真步骤与适用条件	74

第六节 SWOT 分析方法	77
一、SWOT 模型及其含义	77
二、影响企业竞争优势持续时间的关键因素	79
三、分析步骤	79
四、成功应用 SWOT 分析法的简单规则	79
五、四种不同类型的组合	80
六、局限性	81

第三章 潜力分析

第一节 国际工程市场总概	82
一、总体状况	83
二、工程承包模式	84
三、行业细分市场分析	86
四、区域细分市场分析	88
第二节 国际工程市场区域分析	90
一、欧洲	91
二、亚洲太平洋地区	92
三、中东	93
四、非洲	95
五、拉丁美洲	96
六、北美地区	97
第三节 国际工程总承包市场行业分布分析	98
一、房屋建筑	98
二、交通运输	99
三、工业 / 石化	99
四、其他行业	100
第四节 国际工程总承包市场短期预测	104
一、定性预测	104
二、定量预测	104

第四章 环境分析	113
第一节 工程建筑企业国际化与全球化的影响因素	113
一、外部因素对市场进入方式的影响	113
二、内部因素对进入方式的影响	116
第二节 国际宏观投资环境分析	116
一、政治环境	116
二、经济环境	117
第三节 国际工程市场特征分析	121
一、市场定量特征——行业集中度分析	121
二、目标市场的选择	122
第五章 竞争分析	124
第一节 国际承包商 225 强分析	124
一、国际承包商 225 强市场分布	124
二、国际工程市场的总体分析	125
三、国际承包商前 10 强分析	127
四、全球承包商前 10 强分析	128
第二节 基于蓝契斯特法则的市场竞争分析	129
第三节 主要竞争者分析	130
一、西方工程公司	131
二、韩国部分国际工程承包商	157
三、中国台湾中鼎工程公司 (CTCI)	169
第六章 公共安全风险分析	171
第一节 政治与法规风险	171
一、中东北非	171
二、中 / 南非	173
三、亚洲	174

四、应对政治风险宜采取的措施	175
第二节 经济风险	176
一、中东北非政局对投资的影响	176
二、国际油价将持续高位震荡	178
三、全球经济复苏依然存在不确定性	178
四、非洲经济稳健，东非共同体市场意义重大	179
五、汇率风险	180
第三节 市场风险	180
第四节 社会与健康风险	180

第七章 中国工程建筑企业竞争力与战略..... 182

第一节 中国工程建筑企业海外工程承包市场现状	182
第二节 中国工程建筑企业国际化竞争力分析	186
一、优势分析 (Strengths)	187
二、劣势分析 (Weaknesses)	188
三、机会分析 (Opportunities)	189
四、威胁分析 (Threats)	190
第三节 中国工程建筑企业国际化发展战略	191
一、规模化	191
二、国际化	193
三、资本化	193
四、集约化	194

第八章 中东（海湾）炼化工程市场分析案例..... 195

第一节 中东（海湾）炼化工程市场潜力分析	195
一、市场容量分析及短期预测	195
二、2011 ~ 2012 年海湾重点炼化工程项目分析	218

第二节 海湾炼化工程市场环境分析	244
一、海湾四国宏观投资环境分析	245
二、市场特征定性分析	260
三、市场定量特征——行业集中度的分析	265
第三节 市场竞争状况与主要竞争者分析	273
一、市场竞争状况定量分析	273
二、中国石化炼化工程企业与国际工程承包商竞合关系分析	289
三、客户需求分析	292
第四节 中国石化炼化工程国际竞争力分析	293
一、优势分析 (Strengths)	293
二、劣势分析 (Weaknesses)	295
三、机会分析 (Opportunities)	298
四、威胁分析 (Threats)	300
第五节 2011 ~ 2012 年中国石化炼化工程企业发展战略	301
一、规模化经营	302
二、多模式的联合共赢	302
三、国际化经营	303
四、集中化经营	304
五、资本化经营	305
六、巩固现有的市场	305
参考文献	307
全书彩色插图	310

第一章 分析基础

国际工程承包^[36]是指一个国家的政府部门、公司、企业或项目所有人（一般称工程项目业主或发包人）委托国内外的工程承包人负责按规定的条件承担完成某项工程任务。国际工程承包作为国际经济合作的重要内容之一，是一种综合性的国际经济合作方式，集货物贸易、技术贸易和服务贸易等于一身。国际工程承包是国际技术贸易的一种方式，也是国际劳务合作的一种方式。之所以将这种方式作为国际技术贸易的一种方式，是因为国际承包工程项目建设过程中，包含有大量的技术转让内容，特别是项目建设的后期，承包人要培训业主的技术人员，提供所需的技术知识（专利技术、专有技术），以保证项目的正常运行。

我国的国际工程承包业起步于改革开放初期，20多年以来，国际工程承包业发展迅速，特别是在中国加入WTO以后，国内的市场已经国际化，国际市场全球化。面临这样的市场格局，大力发展我国的对外承包工程产业，有利于加快我国从贸易大国向贸易强国发展的进程，有利于推动我国企业“走出去”，融入经济全球化浪潮，培育我国的跨国公司，提升国际化经营水平。

开拓国际工程市场需要培养全球化战略思维和国际化的视野，不但要对各个地区的市场有深入的研究，对全球国际工程市场的现状及其发展趋势，也应有一个比较明确及时的判断，以便更有针对性地强化全球配置资源的能力，增强国际竞争力。

国际工程承包项目类型主要包括：①基础设施（交通、能源、通信、农业工程等）；②土木工程（包括事业单位：学校、医院、科研机构、演剧院…住宅房产）；③以资源为基础的工程；④制造业工程。与此同时，不同的数据与信息来源对业务与项目类型的划分又有不同。

面对数据泛滥，有价值信息缺乏的现状，有必要选择并确定出用于国际工程市场分析的基础数据与信息来源。并将这些数据及信息与市场营销的环节相结合，利用各种数据分析与数据处理技术，提炼成为有用的市场营销知识，并用于指导国际工程市场开发活动，提高市场开发的效率与效益。

第一节 国际工程市场营销

国际工程作为一个国家参与国际经济活动的一项重要内容，反映了这个国家经济的开放程度，并从侧面反映了一个国家的经济发展水平与国际竞争力。鉴于此，有必要结

合我国国际工程总承包企业的具体情况，研究国际工程市场的特征，并通过分析、鉴定、比较，找出实现企业由以国内市场为主到向国际市场进军的有效渠道与方法，以便将企业的核心能力转化为综合的国际竞争力，不断提升其在国际市场的竞争优势，在国家推行“走出去”战略的今天，具有非常重要的理论和现实意义。

一、国际工程市场营销的特征

国际工程营销不同于国际产品营销，主要表现在营销对象、营销环境、经营模式以及营销过程四个方面。同时，随着工程项目日益大型化，以建造为核心的国际工程项目和以制造为核心的国际产品的营销也逐渐朝着一体化的方向发展，融合的深度与广度日益提高。

（一）营销对象

国际工程的营销对象是项目，融贸易与服务于一体。对承包商而言，营销的目的是基于自身的竞争能力获取满意的项目合同，并能履行合同的能力即履约能力。竞争能力不仅体现在工程服务能力方面，随着项目日益大型化，服务本身在项目中所占比例逐渐减少，而贸易的比例迅速增加，因此承包商优化获得竞争性资源的渠道，结合项目的特点与需求，增强适合项目使用与要求的资源配置能力，已经逐渐成为提升竞争能力的主要方面。履约能力是基于项目的技术、经验（业绩）、管理、融资及成本的综合能力，是获得竞争能力的坚实基础；对业主而言，营销的目的是项目成功发包的能力，找出性价比最好的承包商。性价比一般基于项目要实现与达到的目标而言，不同的项目与业主也不尽一致，主要的类型包括成本（含全生命周期成本）驱动、进度驱动、质量与效益驱动或上述因素的综合，经过考量与平衡后获得相应的性价比。

国际产品营销的对象是产品，确切地说营销的是市场对产品的需求能力。

（二）营销环境

国际工程项目是一次性的，意味着只能有一个主承包商或承包商的联合体获得项目合同，且项目的整个建造过程需用较长的时间。对于大型项目来讲，在项目投标报价与实施的过程中可能涉及全球资源配置与协同工作，涉及不同文化、不同法律体系、不同宗教信仰等多方面环境因素的集成。在项目建造的过程中还涉及属地化经营，需要执行当地的强制规范与标准，以及当地熟悉的国际标准体系，以便与当地的资源实现无缝衔接，以降低项目的风险，提高竞争能力。大型项目还可能涉及执行制造国的标准（如 JIS、DIN、BS、ASME、API、ANSI 等），尽管这些标准可能已经为大多数国际化程度比较高的国家与地区所接受，但是对于国际化程度相对较差的国家与地区，可能还会面临着将按照这些标准制造的产品按照项目所在国的标准由相关授权机构进行认证后，方能作为合格的资源，用于项目的建造。如在俄罗斯就存在需要进行俄罗斯国家标准认证（简称 GOST 认证）的情况。另外，可能涉及业主项目决策的失误或承包商承包失败均

可造成很大损失,无论是国内的涉外工程还是国外工程,承包商每次面临的都将是一个全新的营销与建造环境(包括所采用的标准规范、当地可利用的资源、税费水平、法律法规等),一次失败损失的不仅仅是效益,更重要的是信誉的损失及承包其他工程机会的损失。

国际产品在国内制造,既可以采用本国国家标准,又可以采用国际标准,通过一定的认证程序后,可以重复销售到多个国家。

(三) 经营模式

国际工程项目的经营模式会随着国际政治、经济、技术以及金融环境的变化而变化,竞争的决定因素会随着竞争对手、客户以及技术经济环境和政治环境而出现纷繁并且复杂的变化,识别出决定竞争制胜的因素,选择恰当的项目运营模式(EPC 总承包、EP 总承包、项目管理咨询服务、施工管理、施工总承包、采购加施工总承包、是否带融资支持、是否带技术等),对于工程承包企业参与国际工程市场的竞争已经变得越来越重要了。在 2008 年的金融危机之后,营销模式的灵活性已经成为国际工程市场营销的主要游戏规则,只有保持对市场环境的敏感性与适应性,能快速应对,并确保应对措施具有良好的稳定性,才能占取领先地位,获得良好的市场营销业绩。

国际产品的经营模式一般来讲其经营渠道主要受到技术、经济与法律因素的影响,例如随着电子商务的发展,营销相关的成本以及信息和商品的流转模式与速度会发生变化,从而影响经营的模式。虽然从某种程度上来讲,国际产品的营销也鼓励结合市场环境的变化创新经营模式,但相对国际工程市场来讲,创新过程中需要综合的因素要少,复杂程度相对较低。

(四) 营销过程

国际工程承包项目的驱动力已经由简单的经济驱动转向为更为复杂的经济、技术、金融、政治等综合因素驱动。项目大体可以分为:进度驱动型、成本驱动型、技术驱动型、融资驱动型、质量驱动型、经济安全驱动型等,这对项目业主选用承包商起着举足轻重的作用。因此,国际工程的营销过程可以分为市场选择阶段、资格预审阶段、投标/不投标决策阶段、投标报价阶段、投标后跟踪阶段、项目实施阶段。

国际产品的营销过程主要包括市场分销渠道选择、促销、产品以及定价四个传统的阶段划分,当然也有进一步的衍生过程,如政治、公共关系等。

(五) 国际工程与国际产品营销一体化

国际工程的核心是建造,离不开国际产品的支持,特别是随着建设项目规模大型化、新技术新材料的更新速度加快、不断改进成套工艺技术与工程技术的需求迫切、结合节能减排以及环境保护的工厂优化技术日益提升,国际产品制造与国际工程建造已经密不可分,形成了相互带动相互促进的格局。另一方面,从广义的产品来讲,国际工程的营销对象项目也可以纳入产品的范畴,只不过是该“产品”比常规的国际产品更为复杂。

因此国际产品营销的一般理念以及理论分析框架也可以因地制宜地用于国际工程营销。

由此不难看出,国际工程营销与国际产品营销既有相似之处,更有自身的特征,采用通用的营销理论框架,结合国际工程营销自身的特征,进行有针对性地分析,应对频繁波动的市场环境,提高营销过程的效率,是获取项目、防范项目风险的有效手段。

二、有效测量与分析是市场营销的动力源泉

面对日益加剧的经济环境与政治环境的动荡和变化,商界的领导者和决策者需要考虑寻找保持业绩持续增长的新途径。市场环境正在遭受前所未有的巨大挑战,因此有必要选择恰当的业务指标进行测量,以准确及时地描述和衡量市场的风险,这必将有助于快速、准确地解决频繁波动的市场所带来的挑战。

作为一项职能,市场营销面对的压力越来越大,有必要开发出一套业务导向型的指标,来证明营销组合策略的有效性。市场分析的指标应为市场开发的决策者以及非市场开发的决策者提供常用的可操作、意义明确的指标。

尽管营销非常重要,但是许多公司对营销的理解还很浅,尚未实现对市场分析指标的测量。对于上市公司来讲,销售团队的成本往往会达到全部运营预算的10%,甚至更多。市场营销的有效性对于企业的成长以及保值增值至关重要。尽管如此,许多企业的决策层仍然缺乏对评估营销战略及其成本重要性的了解。大多数总裁(包括越来越多的财富500强的CEO),缺乏制定与测量市场分析指标方面的经验。在这种情况下,企业往往会在没有信息、专家经验和可测量的市场反馈的情况下做出营销决策。宝洁公司的首席营销官曾经说过:“对于一个4500亿美元的行业营销,我们会在没有数据和专业工具的情况下做出决策,甚至比我们其他业务的10万美元的决策还要简单。”这是一个令人不安的业务状态,但可以改变。

我国的工程企业就更是如此。一般来讲企业内部的各部门多是执行机构,缺少专门为企业决策提供咨询和参谋作用的综合研究机构。因此,更容易造成企业对市场研究的缺乏,不能及时、广泛、准确地收集与国际工程承包相关的各种信息,不能及时了解各国经济发展动态和市场的变化,不能对信息资源做综合的科学分析,也缺少对其他国际大承包商动态的研究,对国际工程市场的变化趋势缺少准确的预见性。这样就不能根据世界经济形势的变化适时地提出和修正公司的国际市场营销战略,制约了企业持续、快速发展。

为了改变这种状况,首先要强化对市场分析指标的测量,因为测量是业务管理的核心。对于任何业务来讲,测量业务的关键参数与指标对于判断业务的健康状况至关重要。在所有的业务指标测量技术中,市场分析指标是非常优秀的关键工具之一,覆盖从客户到销售团队,以及不断变化的媒体环境等所有因素。业务测量的关键是采取正确的测量方法。对于期望优化业务指标测量活动和成果的企业领导者,确定使用的业务指标并采用恰当的测量方法,是一个值得考虑的方式,其可以有效地促进业务的发展。因此市场分析指标应当为市场营销管理人员提供如何有效测量以及测量什么内容的汇编。

营销决策者往往不具备管理市场开发效率所必须的定量分析技能。对促进销售具有创新能力的市场营销人员,一般对与其工作有较大影响的财务相关的工作不感兴趣。通常情况下,他们抵制被追究责任,即使对于最高层次的绩效考核,也声称他们无法控制包括竞争在内的许多因素,从而难于检测所采用营销方案的效果。

营销经理应采取切实可行的措施,收集和分析市场基础数据,测量驱动业务模式的核心因素,分析各项业务的盈利能力。在互联网日益发达的今天,媒体资源的分散程度越来越高,有必要对相关的资源进行优化配置,提炼出有效的可用数据源,为此有必要开展数据密集型的分析工作。

展望未来,开展定性与定量的市场综合分析对于市场营销人员和企业的成功极其重要,可以确保营销工作的回报形式与回报内容有实质性地改进和提高,对于具有高科技性质的国际工程承包业务来讲尤其如此。比如:“当今的董事会希望首席营销官更多地讲效率和投资回报,并愿意承担责任。近年来,生产、采购和物流都强调提高生产效率。因此,与以往相比,营销在企业的成本结构所占比例变得更大。当今的董事会既需要首席营销官具有创造性的天才,又必须要具有财务相关的专业知识。成功的营销人员应具备这两方面的知识。”

三、国际工程市场营销阶段划分及其分析模型

结合国际工程市场的特征,不难发现国际工程承包的市场营销具有明显的阶段性:①市场选择阶段;②资格预审阶段(筛选目标项目阶段1);③投标/不投标决策阶段(筛选目标项目阶段2);④报价评估决策阶段;⑤报价后跟踪阶段。不同阶段进一步细化对承包商具备的承包能力、有效管理渠道的能力、竞争能力、客户关系管理能力等进行层次的分析与评价^[13~14]。

(一) 市场选择阶段

在市场选择阶段,营销需要同时从目标国家与目标项目两方面考虑的营销矩阵进行市场分析。这种国际工程的营销矩阵通常可以将目标项目类型画在横坐标轴上,将目标国家类型画在纵坐标轴上,通过第一步的信息收集资料,列出不同国家的不同项目类型的分布状况,得到项目市场的营销矩阵。

在获得营销矩阵后,可以将市场分析的内容集中于两大方面,一是目标国家的分析;二是项目的分析。对目标国家进行分析应考虑的因素有:目标国家与中国的双边关系、目标国家的政治、经济和财政状况;目标国家的投资政策、利用外资政策及规模,这些分析是确定目标市场的宏观条件,人们不可能设想在一个政治动荡和经济萧条的国家里承包工程会获得合同规定的财务承诺。对目标项目的分析应考虑项目类别是否适于企业的特长、项目的资金来源如何?是否属于世界银行或其他发展银行资助的项目?是否属于目标国家政府资助的项目?项目是否具有发展前途、项目业主的融资能力如何?项目的技术要求、质量要求、工期要求及其他特殊要求是什么?通过对以上目标国家和目标