

国际工程

承包经营管理策略

雷胜强 编著

煤炭工业出版社

国际工程承包经营管理策略

雷 胜 强 编著

煤炭工业出版社

(京) 新登字042号

内 容 提 要

本书根据国际工程承包活动各主要阶段所应采取的先进、科学的策略进行阐述,着重介绍市场分析、风险防范、战略投资、竞标策略、谈判技巧、资金运用、价格调值、工程保险、索赔、国际避税、工程管理及FIDIC条款的具体应用等12个方面的实践和理论知识。

本书可供从事对外工程承包、国际经济合作的管理人员、经济技术人员参考阅读,也可作高等院校有关专业的教材或教学参考书。

国际工程承包经营管理策略

曾 胜 强 编 著

责任编辑:王 捷 帆

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

北京京辉印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本787×1092mm¹/32 印张11¹/2

字数243千字 印数1—3,120

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

ISBN 7-5020-0718-0/TD·662

书号 3486

定价 7.10元

前 言

经营管理策略是决定企业生死兴衰的关键之一。对于处在白热化竞争时期的中国对外工程承包公司来说，能否熟练地掌握经营管理的诀窍，关系到中国的对外工程承包事业的存在与发展。

国际工程承包是一种商业性很强的经营活动，赢得利润是这种经营的根本目的。为实现这一根本目的，必须用科学的方法进行经营管理。经营管理策略在国际工程承包和海外经济合作中贯穿始终，在每一个环节中都起着决定性作用，运用得好可变被动为主动，化亏损为盈利，反之则很难获取利润，甚至赔上血本。因此，中国从事对外工程承包的公司应不断总结经验和教训，学习国际工程承包的理论和方法，制订并完善自己的经营管理策略，千方百计寻求扩大经济效益的途径。本书正是基于上述考虑而编写的。

本书根据国际工程承包活动各主要阶段所应采取的先进、科学的策略进行阐述，着重介绍市场分析、风险防范、战略投资、竞标策略、谈判技巧、资金运用、价格调值、工程保险、索赔、国际避税、工程管理及FIDIC条款的具体应用等12个方面的实践和理论知识。

本书可供我国众多的对外承包和国际经济合作公司在参与国际竞争和承包经营时参考，亦可作为高等院校有关专业的教材或教学参考书。

在编写过程中，编著者参考了很多国内外承包实践中成

功的经验和失败的教训，也引用了一些专家学者的精辟论述和见解，中国统配煤矿总公司崔增祁高级工程师对本书的出版给予了大力支持，并提出了宝贵意见，谨在此一并表示诚恳的感谢。

由于水平有限，错误之处在所难免，敬请专家学者指正。

编 著 者

1992年4月于北京

目 录

第一章 市场分析	1
第一节 市场预测	2
第二节 工程任务预测	5
第三节 90年代的国际承包市场展望	7
第四节 市场评估	20
第二章 风险监测与防范	35
第一节 承包工程的风险	35
第二节 国别风险	40
第三节 风险评估内容	43
第四节 风险监测方法	56
第五节 风险防范措施	64
第三章 全球战略与海外投资	72
第一节 全球战略	72
第二节 海外投资	81
第三节 海外合资经营	92
第四章 竞标策略	100
第一节 决定是否参加投标	100
第二节 选择投标策略	102
第三节 报价策略	110
第四节 报价中应注意的问题	119
第五章 谈判技巧	124
第一节 谈判的目的和原则	124
第二节 谈判策略	131
第三节 出价依据	138

第四节 讨价还价	141
第六章 资金的应用与管理	148
第一节 资金的需求量	148
第二节 资金的解决办法	150
第三节 资金的运用技巧	155
第四节 资金的管理原则	158
第七章 价格贴现和调值	167
第一节 价格贴现	167
第二节 价格调值	175
第八章 保险	192
第一节 保险的应用原则	192
第二节 承包工程保险	198
第三节 工程保险索赔	219
附录 1 ××国建筑工程保险费率表	225
附录 2 ××国10年责任保险费率表	226
第九章 索赔	227
第一节 商务索赔	227
第二节 工程索赔	238
第十章 国际税收与避税	254
第一节 税收概论	254
第二节 承包商的纳税义务	257
第三节 国际避税	266
第四节 国际避税地	280
第十一章 工程管理	281
第一节 组织机构	281
第二节 人事安排	287
第三节 施工技术方素	297
第四节 施工组织设计	301
第五节 物资采购和供应	304

第十二章 FIDIC条款在国际承包工程中的应用	315
第一节 FIDIC条款的编制与修订过程	315
第二节 《土木工程施工合同应用指南》内容简介	317
第三节 FIDIC条款的具体应用	326
第四节 承包商应重点做好的工作	342
参考书目	346

第一章 市场分析

国际工程承包市场遍及世界各地，工程内容错综复杂，上至太空探索项目，下至海底开发、地下开采项目，几乎是无所不包。与一般工业市场不同，国际工程承包市场有其自身的特点。

1. 需求量变幻不定

国际市场对工程的需求量具有很大的弹性，它直接受国民经济发展趋势、固定生产投资规模和方向的影响。在经济发展顺利时期，需求量会大幅度增长，而在经济不景气时期，需求量又可能急剧下降，而且产品结构也会有很大的改变。这种不稳定的情况与一般工业市场有很大的不同。

2. 需求的内容多种多样

所有工程项目都要按照特定的要求来建造。使用功能不同，在建设规模、结构特点、建设内容等各方面也就各不相同。某一时期可能要集中力量兴建少量的重点工业项目，建造的多是钢结构和钢筋混凝土结构工程；而下一时期又可能是大量建造民用住宅，以砖混结构为主。一些地区需要实施超级巨型工程，如海洋工程，而另一些地区则需要开发资源、发展交通、发展旅游事业……。

3. 实行承发包制

工程实施采用承发包办法，不同于工业市场的订购销售方式。施工企业和建设单位通过签订工程合同，明确各自的权利和义务，并付诸实施。

4. 任务承揽竞争激烈，风险大、困难多

鉴于上述不同特点，从事国际工程承包应具有比其他行业更渊博的业务知识和更高超的经营水平，这就要求承包商保持清醒的头脑，有敏锐的洞察力，客观地面对现实，科学地预测远景。

第一节 市场预测

市场预测是施工企业经营管理的一项重要基础工作，它直接关系到企业的前途和命运。

一、市场预测的作用

市场预测通常具有以下作用：

1. 市场预测为经营决策提供依据

在商品经济条件下，企业的生存和发展与市场形势息息相关。如果不了解市场动态和发展趋势，企业经营缺乏根据，盲目行事，势必会带来很大的损失。只有通过市场预测，掌握大量第一手的市场动态和发展的数据资料，才能做出正确的经营决策和制订合理的生产计划，不断改善经营管理，取得最佳经济效益。

2. 市场预测有助于提高企业的竞争力

在当前的国际承包领域，承包企业的竞争能力主要表现为得标率的高低。企业依靠市场预测，充分了解竞争的形势和竞争对手的情况，便有可能采取合理的投标策略，在竞争中夺取主动。

3. 市场预测能增强企业的应变能力

通过对工程任务和施工条件变化以及各种不可控制因素的充分估计，针对不同情况多准备几套应变方案，就可以提高企业对各种情况的适应能力。

二、市场预测的内容

市场预测主要是市场需求量的预测。根据承包市场的特点，市场预测应包括以下几个方面的内容：

1. 社会生产的发展变化趋势

预测社会生产的发展变化趋势主要是研究分析预测期内一个国家和地区的经济建设的方针、政策以及固定资产投资规模、方向和比例，随时了解有关的经济计划指标，研究分析其具体的经济发展动向，掌握经济变化的信息资料，进而预测工程项目的需求变化趋势。

2. 工程任务

工程任务的分布情况在一定程度上反映了市场的需求情况。因此，摸清工程任务来源，尤其是项目资金来源，是承包市场预测的一个重要方面。

3. 预测竞争环境

承包企业要经常了解在一个国家或地区的同类企业的各种动向，预测本企业的市场占有率。要分析本企业在同类企业中所处的地位、信誉、成本水平、历年的市场占有率和服务对象，摸清同行业中有哪些潜在的竞争对手，市场竞争态势的变化趋势，竞争对手的经济技术动向、经营策略等。

三、市场预测的程序和方法

承包市场预测的程序一般分为三个阶段七个步骤：

1. 准备阶段

第一步：制定预测的目标和要求。市场预测的内容很多，不同的内容有不同的要求，采用的方法也不一样。因此，在进行预测之前，首先要明确预测的目标和要求。

第二步：收集和分析所需的历史资料和数据。不同的预测目的和内容对市场情报资料的需求及收集资料的方式都有

不同的要求，并且要有时间及经费的限制，应加以统筹考虑。收集资料必须掌握事物的变化规律，注意数据资料的可靠性和完整性，并要分析研究数据的代表性，排除个别因偶然因素影响所出现的异常数据。

第三步：选择预测模型。根据预测的要求和数据的特点，选择相应的预测模型。

2. 预测实施

第四步：进行预测。利用现有资料和已选定的预测模型进行预测，并获得预测的结果。

第五步：分析预测结果。对预测结果进行分析，检查是否达到预期的预测目标，预测误差是否在允许的范围之内，预测结果是否合理等，如果经分析，发现预测结果没有达到预测目标，预测误差太大或预测结果不合理，须重复前面的步骤，重新确定预测目标或选择其它预测方法，再进行预测。

3. 提出预测报告

第六步：提出预测报告。市场预测的结果要以预测报告的形式提出。其形式有两种：一种是供市场经营研究人员阅读的专门性报告，其内容应包括市场预测的目的及结论、详细的说明和建议、收集资料的方式、选用的预测方法、误差估计，主要是统计资料、图表及存在的问题等，并需附有参考资料的目录等内容；另一种是供企业各级行政领导阅读的通俗性报告，报告内容主要包括预测结论和建议，其它内容主要作简要说明即可。

第七步：追踪和反馈。提出预测报告后，还要追踪预测报告的结论和建议是否已被采用，采用的程度及实际效果如何，预测结论与市场发展的实际是否一致等。追踪的结果要

进行反馈，以便在以后的预测中纠正偏差，改进预测方法。

市场预测的方法很多，概括起来有两大类型，即直观预测法和数学预测法。前者主要是利用直观材料，依靠主观判断和客观分析，后者则是根据各种数据，应用数理统计，按量变和质变的关系推测事物的发展趋势。

第二节 工程任务预测

如前所述，工程任务预测是承包市场预测的一项重要内容。对施工承包企业来说，能够摸清工程任务的来源渠道，掌握建设项目的分布情况，了解建设单位的建造要求，对于扩大企业的业务领域，乃至下一步制定投标策略，选择承包工程，确定合理标价，都是不可缺少的前提。

一、工程任务的来源

工程任务的含义十分广泛，一切有关国计民生的建设项目，如道路桥梁、大坝电站、厂矿、医院、学校、商店、旅馆、影剧院、住宅等均包括在内。按照资金来源渠道的不同，主要可分为：

1. 基本建设投资形成的工程任务

这种任务系指国家财政预算内基本建设投资所安排的、影响全局的国民经济项目（如大型煤矿、油田、区域性电网、铁路干线、重要港口、原材料基地、森林工业、流域治理、大型工程和边境地区的重要开发等），和地方预算内投资及自筹建设资金安排的农业、轻纺工业、建材工业、城市公用设施、环境保护、商业、粮食、贸易、文教卫生、食品加工、福利设施以及住宅等方面的建设项目，还有地方与中央部门集资建设的能源和其他短线项目等。

2. 更新改造投资形成的工程任务

指企业在设备更新、技术改造、生产新产品、节约能源、改善品种质量、环境保护、综合利用等方面形成的建设项目。

3. 企业自筹资金形成的工程任务

指承包公司利用自有资金进行房地产经营和制成品生产等项目。

4. 国际信用贷款形成的工程任务

指利用世界银行、国际多边援助机构、政府贷款或商业贷款进行的建设项目。

一个建设项目的资金来源，有时是由几方面的投资构成。因此，在分析任务来源时要充分注意这一点。

二、工程任务的预测方法

建设项目一经确认，工程任务就是固定的了。因此，工程任务预测不同于其他的预测内容，不能简单地采用一般的预测方法，主要应采用调查、招揽、咨询等方式。

1. 调查的方法

为获取关于未来工程项目的有关信息，调查是一种有效的方法，调查的对象应包括：分配任务的主管部门，计划、规划、投资控制的主管部门，主要系统的主管部门，设计部门等。通过对这些部门的调查，可大致摸清工程任务的分布情况及承揽的可能性。

2. 招揽的方法

承包公司可以用广告、自荐信、委托代理人等方法介绍本企业的基本情况和有成就的工程建设，以扩大影响，引起建设单位的注意。

3. 咨询的方法

承包公司还可以与信息咨询服务机构建立联系，通过他

们了解有关工程任务的信息。这些机构由于其工作性质所决定，往往能预先得到各种各样的信息。尤其是在国际竞争空前激烈的今天，靠所谓的公平竞标，是很难获取工程任务的，国际上的大型承包公司多数是通过周密的投标前期工作，捕捉信息，抢在招标前同招标单位建立联系，或者广泛派遣自己的咨询人员，通过各种手段，取得招标单位的信任或好感，获取议标或形式上招标暗中议标的机会以赢取承包工程。

第三节 90年代的国际承包市场展望

国际工程承包市场自1986年萎缩到低谷后，1987年开始复苏，近几年的工程发包额正以每年20%以上的比例大幅度回升。1989年世界总发包额达1126亿美元，居80年代发包第三位，高于1980年的1083亿美元，接近1981年（1299亿美元）和1982年（1231亿美元），回升的幅度之大，速度之快超出人们的意料。

由于冷战结束，国际形势趋于缓和，大规模的军事对抗已不复存在，全球性的军费开支削减，西方经济出现缓慢但是稳定的增长，发展中国家经济状况改善，使得几乎各地区的国际工程规模都有所增长。欧洲承包市场继1987年之后再次居六大地区市场的首位。1989年共授予外国公司254亿美元的工程合同，比1988年增长31%，占250家公司总合同额的23%；亚太地区市场虽然退居第二，但合同总额高达245亿美元，比1988年的205亿美元增长19.5%，占250家公司总合同额的21.8%；北美市场也出现了大幅度的增长，1989年共向外发包227亿美元的工程，比1988年的191.5亿美元增加18.5%，尤其是美国市场，1989年共向外发包了155亿美元

的合同，比1988年增加22.5%，占250家公司总合同额的13.8%，共吸引了80家外国承包公司前去开展业务。加拿大市场增长的幅度也不小，发包额达72亿美元，比1988年增长10.8%。非洲市场增长的幅度最大，合同额达143亿美元，比1988年增长了41.6%，占250家公司的合同额的12.7%。即使是中东和拉美这两个市场，虽然不景气，但也略有增长：中东市场的发包额为178亿美元，比1988年增长2.3%；拉美市场共发包76亿美元，比1988年增长了1.3%。以下统计数目足以说明80年代后期的市场回升趋势：

表 1 1980~1989年国际工程总发包额变化情况

(单位：亿美元)

年 度	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
合同额	1083	1209	1231	936	805	816	739	740	941	1126

90年代的国际承包市场将会是什么样的形势呢？比较普遍的看法是：虽然回升的幅度和速度不会很大，但总的趋势还将看好，承包工程还是有前途的。

1. 影响工程发包的制约因素

1) 目前，世界经济出现二战后最严峻形势，全球性资本短缺。美国、加拿大和英国等几个主要西方国家的经济陷于衰退之中，而这些国家的生产总值约占全球生产总值的三分之一；海湾战争、南斯拉夫内乱和部分非洲国家的战乱，严重地损害了这些国家的经济；东欧国家向市场经济的过渡出现失序和紊乱；日本的资本投资出现下降趋势，两德的统一使德国无力保持海外投资的旺势。

2) 由于海湾战争造成的后果，富甲一方的海湾产油国

纷纷向海外借款举债；第三世界国家为对付债务危机，亟需资金。

3) 国际银行热衷于扩大资本，不愿卷入纯为对付国际收支逆差的贷款。

4) 国际资金有相当一部分周转于证券外汇市场的投机活动，使本来就紧张的资金更趋短缺。

5) 鉴于海湾战争的教训，一些国家削减了经济建设投资，转而加强军备，购置武器。

6) 地区保护主义阻碍了国际竞争，致使工程承包区域化。

2. 市场趋势看好的有利条件

虽然有上述诸多制约因素，但由于世界经济发展不平衡，社会发展的客观需求，国际承包事业又不至于前景暗淡，有利条件仍然不少。

1) 东南亚国家经济发展令人瞩目

近年来，东南亚国家的经济增幅远远高于世界平均增长幅度，成为全球经济发展最快的地区。由于这些国家的经济高速发展，带动了建筑业的兴旺，住宅和其他基本建设项目不断增加。

2) 由于全球性的军事对抗消失，昔日用于军备竞赛的资金如今可用于经济建设。

3) 一些国家（如科威特、伊朗）因医治战争创伤，需要大规模重建基础设施。

4) 局部战争或地区冲突减少或停止，使得一些长期忙于战争的国家（如越南、柬埔寨、伊朗）静下心来搞建设。

5) 一些国家由长期的闭关自守转向对外开放（如朝鲜、越南、老挝、缅甸、蒙古），接受国际援助，从而扩大了国