

国际工程营销

[英] D. 迈尔斯
马廷玺 王慰 译

INTERNATIONAL PROJECT MARKETING

497



● 国际劳工局国际建筑管理丛书 ●

ILO INTERNATIONAL
CONSTRUCTION
MANAGEMENT SERIES

版权：©国际劳工组织 1995

第一版：1995 年

国际劳工局出版物中所用名称与联合国习惯用法保持一致，这些名称以及出版物中材料的编写方式并不意味着国际劳工局对任何国家、地区、领土或其当局的法律地位，或对其边界的划分，表示修改意见。

署名文章、研究报告和其它文稿，文责完全由作者自负，其发表并不构成国际劳工局对其中所表示的意见的认可。

本文件提及的商号名称、商品和制造方法并不意味着为国际劳工局所认可，同样，未提及的商号、商品或制造方法也不意味着国际劳工局不认可。

序

承揽、实施国际工程与国际劳务合同，是当代中国对外经济技术合作的重要组成部分。随着国内对外经济贸易体制改革的深入发展，政府授权从事上述业务的企业数量正在迅速增加。数以百计的国际经济合作公司、对外工程建设公司、对外劳务公司、工程咨询公司以及一些大中型企业，正在形成中国的工程与劳务输出行业，成为中国创收外汇的一支重要力量。1993年，该行业对外签订的工程与劳务合同的总金额，已达67.7亿美元，营业额达45.2亿美元，约占当年中国外贸出口总额的5%，显示了该行业的发展前景和值得重视的地位。

从1979~1993年的15年间，中国的国际承包商和劳务输出公司，从无到有，在复杂多变的国际环境中奋力开拓，发展壮大。全行业深刻体会到：参与国际竞争，首要的需求是人才。确实，培养、识别和凝聚人才已成为全行业最为重要的问题之一。

中国对外承包工程商会在联合国开发计划署支持下，与国际劳工组织合作，为促进中国的海外承包和劳务输出事业的发展，为提高从事上述业务的中国公司各级管理人员的能力，开展了许多活动。其中的一项成果就是编写出版了《国际工程与劳务丛书》。《丛书》由国际劳工组织选聘的国际专家和国内专家编写，汇集了国内外专家的知识 and 经验，也引证了国内外同行提供的许多实例和专家们多年积累的宝贵资料，是一套培训本行业中、高级管理人员很好的培训教材。希望《丛书》能给有关公司、政府管理机构、大专院校、学术研究单位和其他有关人士提供帮助和方便。

中国对外承包工程商会为配合国际劳工组织出版这套丛书，成立了专家组，成员有：

王西陶——中国国际经济合作学会会长，原对外经济贸易部
国外经济合作局首任局长；

陆大同——教授级高级工程师，曾任中国土木工程公司总经理，总工程师；

梁 镗——教授级高级工程师，曾任中国水利电力对外工程公司副总经理；

何伯森——教授，天津大学管理工程系主任；

傅 涛——高级工程师，中国对外承包工程商会副秘书长。

中外专家及其助手为了《丛书》的产生付出了艰苦的劳动，现在《丛书》开始出版，在此特向他们表示感谢和祝贺。

中国对外承包工程商会会长

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张希亮' (Zhang Xiliang).

1994年2月

前 言

国际劳工局，通过其建筑管理计划，对在全世界范围内发展建筑企业持有浓厚的兴趣，这种兴趣主要来源于建筑业所发挥的双重作用：一方面，建筑业可提供大量的直接就业机会，另一方面，由于其涉及范围广、项目多，建筑业对所有其他经济行业的增长和发展也起到积极的作用。

许多建筑企业把它们的业务范围限制在国内市场；另一些则愿意把其业务范围扩展到国际市场，但对在陌生环境中进行商业冒险所承担的风险却非常谨慎；还有一些企业则已经在这种国际化的商业冒险中惨遭损失并决定在将来避免这种形式的商业冒险。尽管人们已充分意识到国际承包的风险，但对其所具有的潜在吸引力仍然抱有兴趣。世界建筑业市场是如此巨大，目前，对改善基础设施的需求也显示该市场对那些有判别能力的投标者不断地提供有吸引力的机遇。对国内承包商来说，只要他们能在正确估计所拥有的资源和将承担的风险的基础上提出切合实际的标书，那么在某些特定领域，他们就能提供有竞争性的服务。

《国际建筑管理丛书》(ICM)^①是为那些希望提高其国际项目管理水平的建筑业工程师和建筑业的其他技术人员而写作的，这套丛书同样适用于工程学科的大学本科生和研究生。这些读者很可能在土木工程及相关学科具有一定的技术背景，但是，他们在会计、财务、策略管理、营销和商业等领域的知识可能是不足的。虽然也有许多以国内环境为背景的书涉及以上内容，但《国际建筑管理丛书》却着眼于综合介绍国际建筑管理经验，以帮助企业

^① 《国际建筑管理丛书》系国际劳工局聘请外国专家编写的一套丛书，共六册，用英文出版；现该组织与中国对外承包工程商会邀请我国专家编写国际工程有关书籍三册。并将这两部分组成《国际工程与劳务丛书》，共计九册。

家做出明智的投资和经营决策，最终在激烈的国际竞争中减少企业风险并提高利润。

这本书的主题是国际项目营销。这个题目长期以来没有得到建筑公司高层管理人员的足够重视，他们错误地把营销的功能局限在公共关系一类的事务，诸如与企业的顾客和顾问保持良好的关系等。在他们看来，把维持足够业务量的这一任务，留给负责预测的人员是更稳妥的。直到最近，国际建筑项目市场的竞争变得日趋激烈，顾客们开始欣赏一种新的具有优越性的服务方式，这就是通过“兴建—经营—转让”（BOT）及其派生方式所实现的“一次性采购”。这种新的趋势刺激了对有效的市场营销的需求，并使这种需求变得日益突出。

在许多与土木工程有关的组织中存在这样一种感觉：市场营销也许是很重要的，也许还没有开始做或做得还不够好，而且要推行这种新的市场营销方式，我们还需克服一些观念上的和非常实际的困难。

然而，市场营销并不是一种附带的、可有可无的东西。相反，它是商业事务中一个最基本的工具，正如 Peter Drucker 30 多年前所写的那样：“商业目的的唯一有效定义是：创造你的顾客”。这就意味着市场营销是“最突出也是唯一的商业职能”。“任何一个组织如果不搞营销或偶尔为之，都不能称其为商业组织也不能把它当作商业组织来经营”。因此，Drucker 认为：

事实上，市场营销是如此带根本性的一种功能，以致即使在企业内部设立了强大的销售部门并且赋予营销任务也是远远不够的。市场营销不仅比销售的概念要广泛得多，而且它根本就不是是一种非常专业化的活动。它包括了商业活动的全部，特别是从市场营销的最终产物的观点看，它是商业活动的全部。从顾客的观点看，尤其如此。因此，对市场营销的关注和责任感，必须渗透到企业的各个方面。

本书分为 3 个部分：第 1 部分主要讨论企业营销问题，并对采取何种方式才更有利于识别和把握项目机遇提供咨询。第 1 章

主要涉及国际项目营销的原则性问题，在最开始还对全球建筑市场的特点进行了广泛的讨论，在讨论中使用了 Michael E. Porter 提出的分析过程和分析方法。第 2 章介绍了印度铁路建筑公司 (IRCON) 过去 15 年的发展史，该公司最初只有 1 千万印度卢比的资产和一个临时雇用的秘书，而今，仅在 1990~1991 年度该公司营业额已高达 23.36 亿印度卢比。迄今为止，该公司所承揽的工程价值总额已达 145.5 亿卢比。总赢利达 16.78 亿卢比。第 3 章和第 4 章主要介绍了各种方法，通过这些方法，承包商可以采取有利于国际项目营销的正确策略以及组织和机构设置。第 5 章集中讨论在一个典型的大型国际建筑承包项目中，如何处理好与有关各方的关系。

因为 IRCON 公司是一家印度公司，所以凡描述该公司金融业绩的统计数字，都以卢比为单位。关于因国内通货膨胀或卢比与美元兑换率的变动而需做某些数字变更时，本书或则予以考虑，或则忽略不计。这是因为这种数字变更会造成本书行文上的混乱，而本书的主题是阐述领导作用及高效率管理工作对于保证国际建筑项目的成功所具有的重要地位。尽管如此，在下面表格中还是载明了年兑换率（统计期间终了时的兑换率）、利率（贷款利率）和消费者价格指数（取 1985=100）。表中数字是第 2 章中所用的统计期间的数字。

年 度	兑 换 率 卢比数/1 美元	利 率 (贷款利率, %)	消费者价格指数
1976	8.9	—	48.8
1977	8.2	—	52.8
1978	8.2	13.5	54.1
1979	7.9	14.5	57.5
1980	7.9	16.5	64.1
1981	9.0	16.5	72.5
1982	9.6	16.5	78.2
1983	10.5	16.5	87.5
1984	12.5	16.5	94.7

续表

年 度	兑 换 率 卢比数/1 美元	利 率 (贷款利率, %)	消费者价格指数
1985	12.2	16.5	100.0
1986	13.1	16.5	108.7
1987	12.9	16.5	118.3
1988	14.9	16.5	129.4
1989	17.0	16.5	137.4
1990	18.1	16.5	149.7
1991	25.8	17.9	170.5

资料来源：国际金融统计年鉴：1992 年。

当把这些统计数字折算成国际贸易货币或考虑通货膨胀而加以修正时，如果从营业额和效益的角度看，IRCON 公司的发展尽管并不十分可观，但是，在不稳定的国内经济环境中，在货币贬值、高利率和持续通货膨胀条件下，这些数字仍表明：IRCON 公司已经取得了令人瞩目的成就。

本书第 2 部分的主题是项目营销，这里讨论了如何做出努力以发现和搜寻那些目标项目直至最终确认能在竞争中夺标。第 6 章和第 7 章讨论了项目营销的两个阶段，并以印度铁路建筑公司 (IRCON) 在中东市场夺得一个价值 2.5 亿美元项目的突破性成功为例，做了案例分析。第 8 章讨论了一个经常被忽略的方面，这就是在项目执行的过程中长期保持与发展和顾客的关系，以便于维护公司的良好形象，并在今后的市场营销活动中继续得到老顾客的支持。

最后一部分包括两章，这一部分试图通过对两个案例的分析来帮助读者获得一些启示，这就是如何吸取 IRCON 公司的成功经验，并根据本组织的特别需求来应用这些经验。第 9 章提供了作者对 IRCON 公司的经验和国家建筑企业进入国际市场将要面临的挑战所做出的评价。第 10 章给读者提供了一个机会来准备他们自己的行动计划，并可根据作者提供的总结性的指南来进行检查。

本书是由 D. 迈尔斯起草并编辑的，他曾经是国际劳工组织中建筑管理项目和管理发展处的协调员，目前，他任发展处的政策与计划高级顾问。

致 谢

本书是《国际建筑管理丛书》(ICM) 中的一个分册，其目的主要是帮助中国对外承包工程商会(CHINCA)满足其成员公司对提高管理水平以走向国际市场的需求。这项工作是通过由联合国开发计划署(UNDP)资助，国际劳工组织(ILO)执行的技术合作项目来完成的。考虑到在中国的这些企业中目前还缺乏能适用于中高级管理人员需求的教科书和培训资料，我们决定编写一套培训资料以用于提高这些管理人员对各类专业管理技能的了解，从而在国际建筑市场能有效地进行竞争。

本书吸收了一些关于合作管理和国际项目管理的情景研究，这些案例研究是由 Rane 先生和 Vaid 教授在由作者主持的中国研讨会上宣讲的。Rane 先生曾在 IRCON 公司飞速发展时期任总经理，这一段历史正好是案例研究的对象，Vaid 教授现任印度国家建筑管理研究所(NICMAR)顾问(也是前任所长)，他们现在都是建筑管理和建筑业发展的国际顾问。我们对中国对外承包商会及其成员公司在本书实地试用过程中所给予的建议和帮助表示感谢；同时，我们也感谢 IRCON 公司慷慨地允许我们使用有关的数据和资料，感谢中国对外承包商会和联合国开发计划署同意本书可为更广泛的读者所使用。

著者

1994

本书第1章至第3章由王慰翻译，第4章至第10章由马廷玺翻译，全书由马廷玺统稿。

目 录

序

前 言

第 1 部分 企业营销

第 1 章 了解全球市场	(1)
1.1 竞争优势	(1)
1.2 竞争策略	(3)
1.3 产业定义	(4)
1.4 决定产业结构	(7)
1.5 明确自己的位置	(9)
1.6 分析运作	(13)
1.7 国家优势、决定性因素的分析	(15)
1.8 工程和建筑中的竞争优势	(18)
第 2 章 IRCON 公司的经历	(20)
2.1 开始阶段	(21)
2.2 从本土开始	(24)
2.3 向海外开拓	(26)
2.4 财务业绩	(29)
2.5 人事状况	(30)
2.6 分包	(32)
2.7 革新	(34)
2.8 面对新的十年	(34)
2.9 SWOT 分析:1990	(35)
2.10 营销策略	(38)
第 3 章 策略	(40)
3.1 确定市场范围	(41)
3.2 市场如何运作	(42)
3.3 接近市场	(46)

3.4	决定给顾客提供什么	(48)
3.5	利用国家优势	(51)
3.6	综合	(53)
第4章	组织机构	(55)
4.1	政府的作用	(55)
4.2	董事会	(56)
4.3	总经理	(57)
4.4	管理班子	(59)
4.5	为了成功而进行的机构建设	(62)
第5章	处理各方面的关系	(64)
5.1	项目所有者	(64)
5.2	业主与咨询人员	(66)
5.3	分包商和供应商	(67)
5.4	银行和金融机构	(68)
5.5	职工	(68)
第2部分	项目营销	
第6章	考虑目标	(71)
6.1	市场信息	(72)
6.2	项目投标策略	(73)
6.3	营销矩阵	(73)
6.4	是否投标	(75)
6.5	建立信誉	(76)
6.6	资格预审策略	(77)
6.7	资格预审所需的文件	(78)
6.8	预投标阶段	(81)
第7章	项目的获得	(82)
7.1	投标的准备	(82)
7.2	签约前的谈判	(88)
7.3	项目的谈判	(91)
第8章	项目的实施	(93)

8.1	项目实施计划	(94)
8.2	从总部取得支持	(94)
8.3	现场管理	(95)
8.4	现场调度	(95)
第3部分 今后的课程		
第9章	总结	(102)
9.1	所有制问题	(102)
9.2	管理风格	(104)
9.3	承包业的文化	(106)
9.4	伙伴关系和参与精神	(108)
9.5	营销业的立足点	(110)
第10章	变革的挑战:为你的行动计划做准备	(113)
10.1	企业营销:策略	(113)
10.2	企业结构和营销风格	(115)
10.3	联系和关系	(116)
10.4	市场信息	(117)
10.5	项目的获得	(118)
10.6	项目的持续	(119)
10.7	行动计划检查清单	(120)

•

第1部分 企 业 营 销

第1章 了解全球市场

1.1 竞 争 优 势

建筑业的全球市场（用世界上最大的 225 家承包商所承接的合同来表示），1992 年已超过 1460 亿美元。这个市场是有吸引力的，这不仅因为它的规模以及盈利和创汇方面的直接潜力，而且也因为国内企业可通过供应设备和专用材料以及提供如银行、保险等服务项目而有介入全球市场的可能性。表 1-1 列出了地区性的主要建筑出口市场的不完全统计。应该注意，欧洲地区包括一些国营出口市场，这些市场是只有欧共同体成员国的建筑公司才能进入的。从某种意义上说，即使这些市场将被视为欧共同体国家承包商的内部市场，但始终很明确的是：表中所选择的以工业化国家为基础的大型跨国公司，在保护他们的不可动摇的市场划分方面已经取得了相当的成功。

新建筑项目市场中的大部分是在发展中国家，这些国家拥有相当丰富的人力资源和廉价劳动力，而且，借助于一些新引入的机制，发展中国家能更多地参与由世界银行和其他财团出资的项目。印度铁路建筑公司就是一个例子。它表明发展中国家进入国际市场的障碍并不是不可逾越的。然而，这种障碍又是如此令人生畏，IRCON 公司的业绩同样也说明那些目前已占有市场的人决不会轻易地放弃他们已建立起来的牢固地位。

本章的目的是帮助读者加深对国际建筑工程项目市场中起调节作用的竞争结构的理解，以建立一个能充分利用国家和企业竞争优势的营销策略。此后，在本书中我们还将看到 IRCON 公司如

表 1-1
1992 年建筑出口的国际市场

承包商所在国	公司 总数	承包总金额 百万美元, %	中 东 百万美元, %	亚 洲 百万美元, %	非 洲 百万美元, %	欧 洲 百万美元, %	美国/加拿大 百万美元, %	拉丁美洲 百万美元, %
美国/加拿大	80	72600 50	17087 60	21144 50	4945 34	16765 48	3689 28	8971 65
欧 洲	80	52286 36	8226 30	9408 22	7640 53	15397 45	7573 58	3982 29
英 国	10	13791 9	1948 7	3502 8	1316 9	3039 9	2908 22	1078 8
德 国	13	8190 6	229 1	1846 4	1036 7	2742 8	2066 15	272 2
法 国	7	11206 8	932 3	1227 3	2545 18	4384 13	1350 10	718 5
意 大 利	24	11304 8	3228 12	2056 5	1628 11	2589 8	532 4	1271 9
欧洲其他国家	26	7795 5	1889 7	777 2	1115 8	2643 7	717 7	643 5
日 本	27	12371 8	982 4	7998 19	618 4	936 3	1488 11	351 3
其他国家	38	9271 6	1854 6	4070 9	1301 9	1252 4	397 3	346 3
所有公司	225	146530 100	28149 100	42620 100	14504 100	34350 100	13147 100	13700 100

数据来源:工程新闻记录(ENR), 专项报告(1993年8月23日), 第30页。

何利用印度作为一个不结盟国家的良好声誉。他们有一百多年的铁路建设和管理经验，他们有受到良好培训、纪律严明和吃苦耐劳的高素质的建筑工人队伍。他们在有竞争力的出价和高速度施工方面的声誉也在日益提高。同其他产业一样，发现并利用自身的竞争优势是在国际建筑市场取得成功的关键。John Sculley 说过：“通常，你只需改变竞争的基本规则就可打败竞争对手，但要避免简单地使用对手的规则与他在同一领域竞争。遗憾的是太多的商人都趋向于在现存的框架内竞争。但是，咄咄逼人的对手将迫使你像其他人那样去竞争”。

1.2 竞 争 策 略

在过去的 30 年中，在竞争基础上的策略识别，日益吸引了策略和策略管理学的作者们的注意。按照 H. Igor Ansoff 的定义，营业策略包括下列一组管理原则：

- 1) 公司的产品——市场地位；
- 2) 公司寻求发展和变革的方向；
- 3) 采取的竞争手段；
- 4) 进入新市场的方法；
- 5) 形成资源的方式；
- 6) 将要利用的实力；
- 7) 打算克服的弱点。

策略是公司业务活动的概念，它为公司的各项活动提供了统一的原则。在合理评价公司能向客户提供何种产品及何种服务的基础上，策略能使公司管理人员找到进入选定市场的途径。所有上述问题，不论企业的规模和企业的经营范围如何，都必须由一切商业企业加以解决。有些市场是比较容易了解、比较容易进入的；但有些市场是复杂的、零碎的、保护主义特别强烈的。国际基础设施项目的市场属于后一种。所以未来的竞争者必须首先明确市场，并了解市场是怎样运行的。

1.3 产 业 定 义

竞争的舞台及舞台上的“演员”，为“产业”一词提供了最简单的定义。即使如此，构成“产业”的群体的定义仍然是不清楚的。事实上，产业的组成部分会随时变动。因此可以把大承包商看作是“建筑行业”中的竞争者，因为他们要同其他大承包商进行竞争，但是也有这样的情形，即把行业市场再细分为专业的子群体。

这就是 Ohmae 所推荐的方法，他通过日本造船公司的例子证实了这个方法。这个公司按专业划分成油轮和货轮的专业化生产，但是公司的营销途径清楚地说明，无论油轮还是货轮，销售都是不均衡的。因此，就将油轮按大小分类（大型、中型、小型），货轮则按级别分类，因为高级货轮的每吨售价要比低级货轮高出两倍。在划分了他们的产品之后，公司就构造了一个销售矩阵，把产品画在一个坐标轴上，把顾客及其特点画在另一坐标轴上。顾客是根据特定的行业经验划分的。因为公司发现，在重要性和排名顺序方面，欧洲第一类顾客同第二类顾客是有区别的，而希腊的第一类船主的行为表现同希腊小船主也不一样。采用细分市场的办法，就使造船公司能识别出关键的市场，并设法将他们的产品市场策略瞄准特定的目标市场。Ohmae 并未考虑国际建筑项目，但是建筑业的营销矩阵可以将目标国家画在垂直轴上，将项目的目标类型（铁路、公路及楼房等）画在水平轴上。这种矩阵将在第 6 章讨论，并已画在图 6-1 上。

因为建筑业是动态产业，建筑业的子市场（Sub-markets）将取决于不断变动的客户的优先性，例如，一组广泛的子市场群体可能是：

- 1) 土木工程项目；
- 2) 营造项目；
- 3) 投机性房屋开发项目。

在某种程度上，关于产业的定义还取决于在某一特定时期的竞争强度。因此，在市场不景气的情况下，一个专门从事为公共部门进行营造的企业也许要成立一个土地获得和销售部门，以便于同私人投机性房屋开发做竞争，或吸收更多的工程师参加土木工程和公共设施的投标。这是一个更多的从战术上而不是从战略意义上考虑的决策。其目的是使企业在市场中能保持一定的工作负荷和地位。这样，企业就能保持其能力并维持顾客的信誉。将来一旦出现自己期盼的市场，就能及时抓住机会。这样的战术考虑同样也可以应用于国际市场。我们将看到 IRCON 公司除了其擅长的铁路建设外，也打入了国内市场的其他领域。这样，该公司丰富的工程和管理经验也能得到有效利用。

尽管从战略上考虑有时需要临时性的收缩重点，以便能逐步提高自己的能力和信誉。但通常，在看待自己的目标市场时，眼光还是要越广越好。特别值得注意的是，一个建筑项目包括一系列给顾客带来利益的阶段，而建筑阶段只是其中之一。传统地说，顾客和购买商认为资金项目包括 7 个主要阶段，见图 1-1。

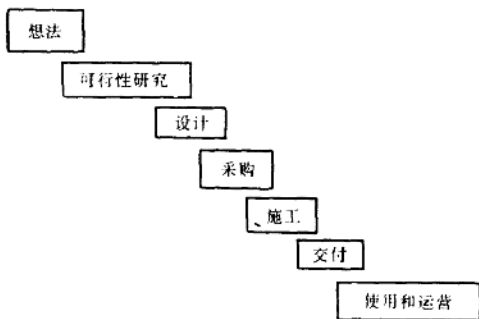


图 1-1 项目循环

尽管我们需要聘用一些咨询工程师来参与项目设计并雇佣承包商来完成施工，在整个项目过程中，业主始终是全过程的主人。