

北京邮电大学

硕士学位论文

以客户为中心的钢铁业海外工程市场战略

姓名：李玉平

申请学位级别：硕士

专业：工商管理

指导教师：林齐宁

20040610

独创性（或创新性）声明

本人声明所呈交的论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢中所罗列的内容以外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京邮电大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

本人签名：_____ 日期：_____

关于论文使用授权的说明

学位论文作者完全了解北京邮电大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京邮电大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

保密论文注释：本学位论文属于保密在__年解密后适用本授权书。非保密论文注释：本学位论文不属于保密范围，适用本授权书。

本人签名：_____ 日期：_____

导师签名：_____ 日期：_____

文献类型：学位论文

以客户为中心的钢铁业海外工程市场战略

中文摘要

本文利用经济学、市场营销学、以及管理学原理论证了以客户为中心开拓国际工程市场的必要性，通过对细分市场印度的研究分析，结合中国海外工程公司的现状，提出了钢铁业发展海外工程市场的战略。

本文首先分析了中国海外工程公司的发展现状和存在的问题，然后充分剖析了转变企业关注重点，建立以客户为中心的企业设计的必要性。其次，对钢铁业海外工程的重要细分市场印度进行了分析，指出了未来的利润区所在。第三，从企业设计的四个最重要方面，即客户选择、价值获取、战略控制、业务范围，以首钢为示例，提出了钢铁业海外工程公司以客户为中心的营销战略。最后通过多方面的分析，指出未来的发展方向。

关键词：客户 海外工程 营销战略

Customer-oriented Overseas Engineering Market Development Strategies

ABSTRACT

With thorough observation of status of overseas engineering companies of China and careful analysis of key segment market in India, this thesis puts forward customer-oriented overseas engineering market development strategies based on economics, marketing, and management principles.

In the first place, this article researches in depth strengths and weaknesses of Chinese overseas engineering companies, and then explores characteristics of segment market in India. In the following chapter, while analysing the case of SHOUGANG, it gives specific strategies of market development in four areas, namely customer choice, value acquiring, strategic control, and business scope. Last but not least, it discusses possible solutions to ever-changing future business environment.

Key Words: Customers, Overseas engineering, Marketing strategy.

第一章 绪 论

国际工程公司为我国对外工程承包和劳务事业的开创和发展做出了较大的贡献。然而，随着我国对外开放的扩大，国内企业实力的逐渐增强，国家“走出去”政策的鼓舞，以及国内竞争压力的加剧，越来越多过去立足于国内市场的工程实体企业和生产企业开始进入国际市场，加之中国加入 WTO 后涉足对外经济技术合作业务的企业群体迅速扩大。在这种情况下，如何寻找和明确企业自身的市场定位以及如何制定企业自身中长期市场营销策略是摆在每一个国际工程公司面前的严峻问题，更是对国内钢铁冶金行业国际工程公司的艰巨挑战。

1.1 国际工程承包概述

1.1.1 国际工程承包的概念

国际工程承包是一项综合性商务活动和国际经济交往活动，属于一种通过国际间的招标、投标、议标或其它协商途径，国际承包商(公司)以提供自己技术、资本、劳务、管理、设备材料、许可权等方式，按国外工程业主(发包人)的要求，为其营造工程项目或从事其他有关经济活动，并按事先商定的合同条件收取费用的国际经济技术合作方式。

1.1.2 国际工程承包的业务范围

国际工程承包的业务范围极为广泛，几乎遍及国民经济的每个部门，甚至进入了军事和高科技领域，其业务内容随科学技术的进步也日益复杂，规模更加庞大，分工越来越细，国际工程承包就其具体内容而言，大致包括以下几方面：

(一) 工程设计

工程设计包括基本设计和详细设计。基本设计一般在承包合同签订之前进行，其主要内容是对工程项目所要达到的规格、标准、生产能力等的初步设计；而详细设计一般在承包合同的签订之后进行，其中包括机械设计、电器设计，仪表仪器设计、配套工程设计及建筑物设计等，详细设计的内容往往根据工程项目的不同而有所区别。

(二) 技术转让

在国际工程承包中往往涉及工程所需的专利技术和专有技术的转让问题。

(三) 机械设备的供应与安装

工程项目所需的机械设备既可由业主提供，也可由承包商提供，还可通过双方分别提供不同的设备，设备的安装主要涉及技术人员的派遣及安装要求等。

(四) 原材料和能源的供应

原材料和能源的供应与机械设备的供应一样，既可由业主供应，也可由承包商提供，还可通过双方分别提供不同的部分。

(五) 施工

施工主要包括工程建造及施工人员的派遣等。

(六) 资金

资金应由业主提供，但业主往往要求承包商提供信贷。近年来有承包商带资承包的趋势。

(七) 验收

验收主要包括验收方法、验收时间和验收标准等。

(八) 人员培训

人员培训是指承包商对业主派出的人员进行有关项目操作技能的培训，以使他们在项目建成并投入运营后，充分掌握该技术。

(九) 技术指导

技术指导是指在工程项目建成并投入运营以后，承包商为使业主能维持对项目的运营继续对业主进行技术指导。

(十) 经营管理

有些承包合同是属于 BOT 合同，即要求承包商在项目建成投产并经营一段时间以后，再转让给业主，这就使经营管理也成为承包商的一项重要内容。

1.2 中国国际工程公司面临的问题与挑战

从国外著名的国际工程承包公司的运营模式看，一般都具有以下两方面特点：

1. 具有一支素质很高的人才队伍，这支队伍在专业技术、项目开发、融资和商务等方面具有很强的能力。公司高端的项目设计和综合运筹管理、融资能力十分雄厚。

2. 拥有一定的先进技术，具有雄厚的资金和融资能力，在工程承包项目中倾向于为业主提供“咨询设计——融资——建造——运营——合资合作”一条龙的整体服务，许多公司可以从项目立项阶段就开始介入。

而我国国际工程公司在项目运作模式方面比较落后，业务范围基本锁定在国际工程业务价值链上的一个非常狭小的单一区间里，如工程总承包、施工总承包等，这些区域的利润也极其透明，竞争非常激烈，商家拼的是执行项目的成本。大多数承包商缺乏项目的高端管理和综合运作能力，更确切地说，我国的国际工程公司大多是按照企业本身的特点去寻找客户，即是以产品中心的营销模式，而不是按照客户的要求量身定做，还没有转变到以客户为中心的经营模式。

中国加入 WTO 以后，各行各业纷纷加入到国际竞争的行列中。然而，我国的国际工程公司在与国际同类公司竞争中，在对客户的了解程度、国际市场竞争规则、企业自身优势以及营销观念方面存在很大差距，尤其是在营销观念方面，多年形成的以产品为中心的模式很难打破。这一陈旧过时的观念已经并将继续严重制约我国国际工程公司的进一步发展。

1.3 以客户为中心的经营战略是中国国际工程公司的必然选择

世界经济发展到今天，由于经济的高速发展造就了新一代更加成熟的客户。如何满足这些客户的期望成为国际工程承包公司面临的挑战。在国际市场上众多的成熟的企业已开始从以降低成本、提高效益的“以产品为中心”的商业管理模式转向了争取客户、满足客户需求的以“客户为中心”的商业管理模式。综观国际市场的发展，国际工程公司要获得最大的利益，必须将客户视为其重要的战略资源。客户满意程度和忠诚度越高，企业拥有的客户就越多，市场占有率越大，市场竞争力越强。相反，如果忽视客户需求的变化，必将导致客户满意度和忠诚度严重下降，企业将丧失越来越多的客户，最终导致市场占有率下降，市场竞争力下降，最终将被市场淘汰。因此建立以客户为中心的经营战略是中国国际公司的必然选择。

1.4 本论文研究目标和研究范围

研究目标：本论文通过调查分析当前国际工程市场环境的新特征，运用以客户为中心的市场营销新理念，研究和探讨以客户为中心的钢铁业国际工程市场战略。

研究范围：本论文主要研究目前国际工程市场的特点，钢铁业国际工程市场细分，

以首钢国际工程公司承建的津巴布韦国家钢厂项目详细分析以客户为中心的钢铁业国际工程市场战略。同时提出了我国钢铁业国际工程公司存在的问题及未来发展展望。

1.5 论文结构安排

本文共分为六章，第一章绪论；第二章以客户为中心的营销理论概述；第三章钢铁业国际工程市场竞争环境分析；第四章以客户为中心的钢铁业海外工程市场战略；第五章钢铁业国际工程公司存在的问题与未来发展预测；第六章结论与展望。

第一章叙述了论文的研究背景，介绍了国际工程承包的概念，国际工程公司面临的问题，说明了以客户为中心的经营战略是国际工程公司的必然选择。

第二章叙述了以客户为中心的营销理论形成的背景，为以客户为中心的市场战略提供充分的理论依据。

第三章对钢铁业国际工程市场的外部环境和内部环境进行分析，通过对国际工程竞争的新特点的分析，说明国际工程公司实施以客户为中心的海外工程市场战略的必要性。

第四章以首钢津钢项目为例详细论述了以客户为中心的钢铁业海外工程市场战略的四个具体战略：客户选择战略，客户价值获取战略，经营控制战略以及基于客户的业务范围拓展战略。

第五章提出钢铁业国际工程公司目前存在的问题，根据这些问题，预测未来国际工程公司的发展方向。

第六章对论文进行了总结，提出需要进一步研究和思考的内容。

第二章 以客户为中心的市场营销理论概述

拥有客户就意味着企业拥有了在市场中继续生存的理由,而拥有并想办法保留住客户是企业获得可持续发展的动力源泉。这要求企业在广泛关注所有的竞争环境的同时,必须加大投入到关注客户这一因素的力度。当前企业的核心任务是一方面提升企业核心竞争力适应客户需求的变化,以提高市场竞争力,另一方面以先进的管理思想为指导,采取科学的技术手段,科学地处理企业与客户之间的关系来提高和维持较高的客户占有率(customer share)。

2.1 “以客户为中心”经营理念出现的背景

2.1.1 时代背景: 经济全球化

在经济全球化的形势下,尤其是信息技术的飞速发展,客户消费行为有了历史性和根本性的变革。因此,企业必须积极采取措施应对消费观念不断变化的客户。

2.1.2 社会背景: 客户制动的营销环境。

著名营销学家 Philip Kotler 总结了营销观念发展的五个阶段,即生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念及社会营销观念五个阶段。生产观念、产品观念和推销观念的共同之处在于没有真正重视客户的需求。“大营销”(Megamarketing)较之前有所进步,它强调了企业必须在与客户的买卖双方的共同利益和目标下,为达到彼此间互助互利、和谐一致而采取合理的态度和行动。关系营销是于 20 世纪 90 年代随着大市场营销理念的发展而产生的,并且在以上各个阶段营销思想的基础上,对营销过程和营销方式进行了整合。关系营销首次强调客户关系在企业战略和营销中的地位与作用,而不是单从交易利润的层次上考虑。以客户为中心的营销理念延续了关系营销的核心思想,但绝不限于此。它更强调对现有客户关系的保持与提升,从而达到长期的客户满意,甚至客户忠诚;它不但考虑了如何产生营销策略,而且包括了如何让营销策略通过卓有成效

的方式作用于客户。综上所述，企业营销的发展趋势可总结为：存在从“交易导向”向“关系导向”转变的趋势。无论从学术或理论角度，将短期利润最大化和强调市场交易作为营销的重点是相对狭隘和不合时宜的，这与与日俱增的强调长期客户关系的事实不相符。

2.1.3 市场背景：客户的行为影响企业的竞争策略。

经济的全球化使企业之间的界限越来越模糊。现代企业所面临的市场竞争无论在广度还是深度上都在进一步扩大，竞争者已不仅仅包括行业内部已有的或潜在的竞争对手。在利益机制驱动下，许多提供替代产品或服务的竞争者、供应商和客户都加入到了竞争者的链条中来。竞争的观念逐渐由以利润为导向发展到以客户为导向、保持持续竞争力为导向。低成本、好的产品不足以成为保证企业立于不败之地的法宝，如何有效地避免客户占有率的流失，强化企业与客户的关系已成为竞争的标准。企业开始意识到良好的客户关系在企业竞争中所起的关键作用，并着手提升客户对企业的忠诚。客户正决定着企业的一切：经营模式、营销模式、竞争策略。无论企业的产品好到什么程度，客户的一举一动都应该引起企业的特别关注，否则企业有可能失去稍纵即逝的发展机遇。客户就是市场，是企业竞争的唯一导向。如何才能强者如云的竞争环境中捕捉到客户的有效需求、维持长期的合作关系呢？企业迫切需要一个崭新的经营指导思想和一个可操作的指导方法，以帮助提升处理客户关系的能力。这些都是“以客户为中心”的经营理念所要解释的内容。

2.2 以客户为中心经营理念的特征

任何一个经过长期发展的经济都不可避免地经历着这样一个从以产品为中心到以客户为中心的经营模式的转变。传统经营模式是以产品为竞争基础。企业关心更多的是企业内部运作效率和产品质量的提高，以此提高企业的竞争力。随着全球经济一体化和竞争的加剧，产品同质化的趋势越来越明显，产品的价格和质量的区别不再是企业获利的主要手段。企业认识到满足客户的个性化需求的重要性，甚至能超越客户的需要和期望。以客户为中心、倾听客户呼声和需求、对不断变化的客户期望迅速做出反映的能力成为企业成功的关键。因此，企业的生产运作开始转到完全围绕以“客户”为中心进行，从而满足客户的个性化需求。

“以客户为中心”的经营理念具有以下特征：

- (1) 企业将关注的重点由产品转向客户；

- (2) 企业将仅注重内部业务的管理转向到外部业务-客户关系的管理;
- (3) 在处理客户关系方面,企业从重视如何吸引新的客户转向到全客户生命周期(customer life-time)的关系管理,其中很重要的一部分工作放在对现有关系的维护上。
- (4) 企业开始将客户价值(customer value)作为绩效衡量和评价的标准。

企业如何实现企业战略、企业文化、组织结构等的变革,以适应、满足客户不断变化的需求和期望,是“以客户为中心”的经营模式需要解决的最根本问题。在当今的时代背景、市场背景和企业管理背景下,这种需要显得更加迫切和必要。反映在运营层面,企业迫切需要解决如何提高企业的核心竞争力,在管理好当前客户关系的前提下,更快、更好地预测、满足客户多变的需求和期望,从而占有更大的客户占有率。

2.3 以客户为中心的经营模式的指导战略-客户发展战略

企业管理是充分利用内部资源并使其达到富有弹性的、有序的结构,以求实现企业内部条件与外部环境的不断平衡,从而促使企业获利的职能和过程。依据对外部环境的反应不同而大致分为五个阶段:现代工业企业形成和建立阶段、大规模生产阶段、重视推销阶段、以市场营销为中心阶段和以战略为中心阶段。五个阶段从经营思想的导向来看,可合并为三个阶段:经验导向型、生产导向型和市场导向型。战略管理是企业管理最新的型态。战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。

以市场营销为中心阶段和以战略为中心阶段同属市场导向型,前者强调的是操作管理层次的问题,后者则强调战略管理层次的问题,因而是市场导向型的高级阶段。

以客户为中心的企业战略管理的核心观点认为,企业的使命就是为客户创造价值,企业应该树立基于企业-客户认识互动过程的企业战略观。客户资源逐渐成为企业最重要的资源。客户的需求和期望会长期影响企业的总体战略的制订、实施、评价等企业战略管理的整个过程。在当前,以及以后更长的时间内,企业应该支持以客户为中心的发展战略,以客户为导向组织企业的生产和管理。而客户发展战略是企业为有效制订面向客户的长期决策,实现和坚持以以客户为中心的经营模式和企业文化、以客户为导向的营销策略所必须参照的指导思想。客户发展战略是对企业战略的最具影响力的战略思想。

客户发展战略并没有超越上述的企业经营发展阶段，客户发展战略是以战略为中心的发展阶段的延深，它树立和突出了客户发展战略在企业总体战略的重要地位。表一表述了客户发展战略与其他以市场为导向的发展阶段的区别。

阶段	时间	特点	管理者	营销观念	管理属性	经营导向
以市场经营为中心	20世纪50年代初到80年代中期	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 以市场经营为中心 ☞ 强调以市场需求进行生产 ☞ 主要以利润为目标 	市场经营专家	市场观念	经营型企业 业管理	以市场为导向
以战略为中心	20世纪80年代中期以来	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 以战略管理为中心 ☞ 谋求企业长期生存和稳定发展 	战略家、 现代企业家	社会市场 观念	战略型企业 业管理	以市场为导向
以客户为中心	20世纪90年代末以来	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 以客户为中心 ☞ 以客户关系为目标 ☞ 满足客户个性化需求 	战略家、 知识发现专家	关系营销	客户导向 型企业管 理	以客户为导向

表一 客户发展战略与其他以市场为导向的发展阶段的区别

正确辨析客户导向与市场导向之间的辩证关系有利于理解客户发展战略的内涵及提出的必要性。不可否认，由于市场经济日益趋于规范化，客户的需求和期望逐渐成了企业竞争环境中被关注的焦点，所以以市场为导向的经营思想与客户为导向的经营思想存在统一的趋势。但从当前对市场导向的定位来看，市场导向与客户导向存在实质上的区别。“市场导向”理念出现在企业生产的产品开始出现过剩的时期，它使企业从“以产品为中心”的经营理念转移到注重市场需求，通过市场调研并对市场行为进行研究与分析以了解市场需求，这个时期企业注重对销售渠道和终端的管理；同时，市场调研或抽样调查分析都是“以小代大”进行的，没有考虑客户的个性化需求。

所以，企业的经营模式必将经历从“以产品为中心”、“市场导向”到“客户导向”的三个阶段的转变。最后在客户发展战略的指导下，步入以客户为中心的经营模式。

第三章 钢铁业国际工程市场竞争环境分析

3.1 钢铁业国际工程市场外部环境概述

在可以预见的未来几年,影响钢铁业国际工程承包市场发展的外部环境总体良好,对钢铁业国际工程承包起着重要的拉动作用。钢铁业国际工程承包市场规模不断扩大。

3.1.1 世界经济稳定增长。

预期全球经济在未来5年的增长率可稳定在3%左右,其中发展中国家未来20年的经济增长率平均可达到5%以上。

3.1.2 世界基本建设工程建筑投资规模扩大。

受世界经济稳定增长的影响,全球基本建设工程建筑投资规模不断扩大。美国《工程新闻记录》统计,1999年世界主要的150个国家和地区的基本建设工程建筑投资规模为3.5万亿美元。据美国标准普尔公司的统计分析,1999~2003年全球工程建设市场保持了5.1%的年均增长率,2004年将达到4.1万亿美元以上。据此推算,2010年全球建设支出将达到5.74万亿美元。

3.1.3 经济全球化趋势增强,工程建筑业市场扩大开放。

投资和贸易自由化使资本、技术、货物和包括劳动力在内的服务等各种生产要素呈现跨国界流动趋势,工程和建筑服务作为WTO服务贸易的重要行业得到促进和发展,尤其是世贸组织《政府采购协议》的生效,成为工程和建筑服务自由化的催化剂,各缔约方政府项目市场更加开放。按1991年国际建筑周刊刊登的国际招标项目数量分析,全球建筑工程市场的开放度约为25%,当时日本、韩国等建筑市场还没有对外开放,1995年《服务贸易总协定》和《政府采购协定》生效以后,国际建筑市场由于经济全球化趋势的加强而开放度得到提高,约达30%左右,所以,目前国际工程承包市场的实际规模约为8750亿美元。

3.1.4 信息技术发生革命,产业结构调整加速。

以计算机技术为代表的信息技术革命正在对人类经济和社会发展发生重大影响,发达国家和发展中国家产业结构升级加快,尤其是发展中国家产业升级呈现跳跃式发展势头,因而对工程建筑服务需求增加,基础设施承包市场将会更趋活跃,相应带动钢铁业国际工程承包市场也将呈现进一步发展的良好势头。

3.1.5 国际原油价格居高不下，中东工程建筑市场有望再度兴旺。

全球经济稳定增长对能源的消耗增长迅速，自 2003 年末开始国际原油价格一路飙升，一度达到 36 美元/桶的高水平，尽管一些人士担忧原油价格长期保持高价位将大幅度增加制造业和其他相关产业的成本，但是石油进口国与欧佩克成员的谈判成效微弱，国际原油价格可望在未来几年维持在较高水平上。石油输出国外汇收入急剧增加，将促使中东市场复苏和再度兴旺，同时给钢铁业带来又一次的生机与活力。

3.2 钢铁业国际工程市场环境分析

3.2.2 经验丰富的同行业竞争者

大多数国际工程公司是从外经型公司发展而来，这些公司进入国际市场较早，对国际市场的特征和运行惯例比较了解。同时，多年的国际市场开拓培养了一批经过市场锻炼的、有较强商务能力的、具有一定国际工程经验和知识的综合性人才。这些公司在国际市场上已承建了一批有影响的项目，建立了较为丰富的营销网络和信息网络，形成了一些成熟的市场。在这些市场中，他们通过承揽项目同东道国政府、监理工程师和当地一些承包商建立了良好的长期合作关系，树立了公司在国际市场上的良好形象和声誉，是从中积累了丰富的国际工程设计、施工及工程项目管理经验。

3.2.2 逐步发展壮大的潜在进入者

钢铁行业的国际工程公司目前业务都比较单一，但是国内的一些行业正在酝酿重组与合作，这些企业在各自的行业也许都没有十足的竞争能力，但是一旦重组后的企业步入正轨，形成融融资、咨询、设计、施工及运营管理为一体的强有力的集团性组织，特别是有些企业已运作过一批融资项目，了解融资项目操作程序，并与进出口银行等金融机构建立了良好的合作关系，为从银行等金融机构进行项目融资提供了极好的条件支持。这些公司将成为钢铁业国际工程市场强有力的潜在竞争对手。

3.2.3 面对越来越挑剔的客户

随着国际工程市场的逐步成熟，市场中的客户积累了越来越多的经验，他们也随着市场的发展逐步走向成熟。客户的知识水平在提高，客户的讨价还价能力在提高，客户的需求和期望值更是越来越高。如何面对这些越来越成熟的客户，越来越挑剔的客户，是摆在每一个国际工程公司面前的严峻课题。

3.3 钢铁业国际工程竞争的新特点

3.3.1 本地化经营趋势

就国际工程的特点而言,所有项目都分布在异域他乡。对于目标客户的人文地理状况,经营管理状况以及沟通等各方面都存在诸多不便之处。因此与目标客户实施合作或在当地成立联营公司已经成为国际工程公司发展的流行趋势。重视本地化经营将大大加强与客户的联系,能充分体现为客户服务的宗旨。

3.3.2 竞争与合作向金融领域渗透

在当今的国际工程承包市场,工程项目更多的要求带资承包,要求承包商以各种方式协助业主进行融资、垫付工程款、参股、提供国际融资保函或全面协助业主融资等都已经成为国际工程承包市场的流行趋势和国际惯例。承包商的融资能力已经成为能否赢得工程项目的重要因素。因此,众多国际工程公司为增加自己在国际投标项目中的竞争优势,纷纷大型投资公司甚至金融机构合作,充分发挥各自的优势,同时不断充实自己的核心力量。为了获得更多市场份额并形成自身具有差异化的核心竞争力,通过战略联盟与竞争性合作,可以增强自身对内外部资源的综合调动能力,增强对客户的影响力,最终提升企业自身的赢利能力。

3.3.3 发展长期客户是企业的根本

客户是所有企业收入和利润的源泉。由于发展长期客户,可以有效地降低交易成本,而且凭借企业自身在老客户中的信誉度,可以有效地提高企业的利润率。因此各家公司都将发展客户作为重中之重。因此要加强长期客户的分析与管理,特别是要不断提高在长期客户心目中的地位与信誉度,提高企业自身管理能力,营销和成本分析能力,充分调动长期客户的主动性和积极性,保证长期客户的发展质量。把企业有限的资源投放到商业价值大、成功概率高的长期客户身上,并根据长期客户的价值制定区别对待的价格体系,做到保证公司利润的同时也保证客户满意。

从以上三个特点看,其本质都是通过企业自身调整来提高以最快速度满足客户现有和潜在需求的能力,即把客户视为企业一切行动的指南。

综上所述,无论是从国际工程公司外部环境分析,还是从内部环境分析,以客户的需要为宗旨,以客户为中心的海外工程市场战略的实施是国际工程企业的当务之急。

第四章 以客户为中心的海外工程市场战略

下面将根据上文对海外工程市场的具体分析,对钢铁业国际工程市场进行细分并对目标市场-印度做重点阐述,同时以首钢国际工程公司津巴布韦国家钢厂项目为例,提出有针对性的钢铁业海外工程市场战略。

4.1 客户选择战略

按照市场营销理论,所谓客户选择就是对客户细分、目标客户定位来回答这样的问题:“企业能够为那些客户提供服务?哪些客户可以让企业赚钱?企业希望放弃哪些客户?”

以客户为中心,对于市场营销就是一个角度的不同。不再是从产品和服务角度出发去考虑市场怎么做,而是先分析、挖掘我们的客户是哪些,客户在不同类型条件下是怎么细分的,他们的主要特征、兴趣、购买动向等以及如何开发这些客户。

4.1.1 国际工程市场细分

我国的钢铁业国际工程承包事业随着钢铁工业的快速发展,在改革开放的近30年中从无到有、从小到大,已取得长足进步,市场也在不断地扩大。

按照区域市场来划分,我国钢铁业国际工程市场主要分布在以下几个地区:

1, 亚太地区市场

随着经济形势的好转,亚太地区逐渐成为世界最大的钢铁业工程市场。亚洲特别是东南亚经济近10年来获得了突飞猛进的发展,市场前景乐观。我国公司凭借得天独厚的地理优势在这一市场中迅速发展壮大。在亚太地区我国钢铁行业对外工程承包业务基本上保持了30%以上的份额。

2, 中东地区市场

随着石油价格的回升和中东和平进程的加快,中东地区表现出巨大的市场潜力。2002年,市场增长速度高达36.6%。但是在中东地区,中国公司的市场地位不仅远远落后于美国与欧洲诸强,而且排在日、韩之后。另外,占这一地区承包工程很大份额是石化类工程,这类工程是欧美公司的强项。

3, 北美、欧洲、拉美地区市场

这些地区的市场比较稳定,占到了世界市场总额的48.8%。但中国公司在这

三个地区的市场份额仅为 0.5%、0.2% 和 0.5%。要想在这些地区打开局面必须付出巨大的努力和代价。

4, 非洲地区市场

非洲是我国公司相对最具有竞争优势的地区。在这一地区, 大型工程项目多为政府行为, 凭借我国政府与非洲各国良好的外交关系, 这些国家的政府客户自然成为我国国际工程公司竞相争夺的目标。

由以上分析, 中国的国际工程公司在未来的世界市场中面临既有机遇又面临挑战。东南亚和非洲将是我国海外工程市场的重点所在, 但是, 这些地区的国家政治、经济形势各异, 为了获得持续的、有保证的利润来源, 钢铁业国际工程公司应该从保持良好的经济发展态势、拥有持续发展潜力的国家或者地区选择自己的目标客户群。

4.1.2 钢铁业国际工程目标市场定位-印度

据权威人士预测: “20 世纪 70 年代, 日本经济腾飞, 速度之快为世纪之最。80 年代是新加坡和香港等亚洲四小龙领先的时期, 90 年代则是中国飞速发展的 10 年, 而未来 20 年将是印度的黄金增长时期。”

以下将对印度钢铁市场进行具体的分析。

1, 经济正处在 56 年来的最佳时期

印度经济领域接连刷新历史记录: 外汇储备突破 1000 亿美元大关, 成为世界上第六个外汇储备超千亿美元的经济体; 种种指标表明, 印度经济正处在 56 年来的最佳时期。业内人士普遍认为, 作为全球第二大发展中国家, 印度经历了连续 7 年的稳步增长, 现在已开始“高速驶出车站”, 有望与中国共同成为引领亚洲经济前进的火车头。

在令人兴奋的数字背后, 是工业基础设施建设奋起直追。新加坡《海峡时报》发表文章认为, 印度已稳稳加入了中国的行列, 成为一个持续快速增长、充满活力、机会良多的国家。按印度今后 10 年经济发展规划, 印度政府计划保持每年工业增长 12%, 国内生产总值每年递增 6-7% 的发展速度。

2, 印度钢铁工业发展动向

1) 概况

自 1956 年以来, 重工业和化学工业一直是印度工业发展的重点。1951 年时印度只有两家较大的钢铁厂, 现已建成 6 家大型钢铁企业 (SAIL, TATA, JINDAL,

ISPAT, ESSAR 等), 此外, 还有 100 多家小钢厂. 这些企业生产的钢材为机器制造业的迅速发展打下了基础。

2003 年世界钢产量达到 9.625 亿吨, 印度钢铁产量居世界第 8 位, 亚洲第 4 位, 2003 年印度的年产钢量就达到了 3180 万吨 (见表二)。

排名	钢产量
1、中国	2.201 亿吨
2、日本	1.105 亿吨
3、美国	0.914 亿吨
4、俄罗斯	0.613 亿吨
5、韩国	0.463 亿吨
6、德国	0.448 亿吨
7、乌克兰	0.367 亿吨
8、印度	0.318 亿吨
9、巴西	0.311 亿吨
10、意大利	0.367 亿吨

表二 2003 年世界各国钢产量排名前 10 位

据专家分析, 印度将是继中国之后的第二个快速发展钢铁市场的国家。据估计 2006-2007 年印度钢需求量将达 4880 万吨。

按人均计算, 印度 1950 年为 5kg, 1998 年增至 24kg, 2003 年为 30kg, 距世界平均人均用量的 140kg 来说, 印度尚存在较大的差距。

2) 印度钢铁业特色

印度钢铁工业的发展有她得天独厚的地理条件。铁矿石资源丰富, 是世界几大矿石资源地之一。

自 1991 年后印度政府对印度钢铁工业发展实施了“放宽限制”的政策。该政策的实施, 极大地促进了当地私营企业的发展。为钢铁工程市场的发展创造了极为有利的条件。

实施“放宽限制”的政策以后, 原来的各大钢铁企业, 为了保持自己的竞争优势, 在采取经营上的全面改组的同时, 从工艺流程和技术方面对现有设备进行全面升级改造。

例如塔塔钢厂要将矿渣水泥厂分离出去, 要用 20 年时间分四期改造, 使其成为现代化钢厂; 埃萨 (Essar) 钢公司将电厂与球团厂分离出去, 建

设了世界生产能力最大的热压块（HBI）厂，并建有直流电弧炉、板坯连铸及带钢热连轧生产线，加大在钢铁产业的核心竞争力；SAIL 公司原有 14 万名工人，在未来的五年中将通过技术改造预计减少到 10 万左右。另外，如伊斯帕特印度钢公司是世界上第一家建设有 Megamodmidrex 装置，通过改造使 Midrex 铁水与 DRI 铁水以及高炉铁水相结合的向电炉供料的钢厂，该厂第一期工程已投入运行，生产能力为 150 万 t，二期工程正在建设中，将使其生产能力翻番。Jindal Vijayanagar 钢铁有限公司在已经拥有 2 座 COREX 的基础上，还将兴建 2 座高炉，进一步提高企业的竞争力。

3) 印度钢铁产量 2020 年将达 1 亿吨

据印度《经济时报》报道，鉴于 OECD 国家决定到 2010 年将钢铁产量减少 0.95—1 亿吨，印度政府在近期拟定的钢铁政策中决定将其 2020 年钢铁产量目标确定为 1 亿吨。

3, 印度钢铁工程市场孕育着巨大的潜力

1) 国内钢铁需求旺盛

国际钢铁协会于 1974 年发表了一篇著名文章《钢消费强度和国民经济总值结构》，提出了钢材消费强度的概念，指出了钢消费与国民经济的关联性。钢材消费量与该国民经济发展状况、与该工业进程密切相关，在一个国家经济发展的各个阶段有所不同。在工业化初期，由于国家基础设施（交通运输、水利、能源、建筑、通讯等）建设刚刚开始，对钢材需求量大，因而钢材消费量增长速度快，随着工业化的完成，基础设施逐渐完备，高新技术产业及第三产业产值在国民生产总值的比例迅速增高，而这些产业消耗钢材较少，因此钢材消费量的增长速度就会减缓以致出现负增长。钢材需求受经济增长的影响是，如果经济年增长率为 2%，钢材需求通常没有变化；当经济发展平稳时，钢材需求可能要下降 3%；但是，如果经济增长 7%，钢材需求可能就会上涨 10%。这也就 20 世纪 90 年代初期远东地区和中国钢材需求量迅速上涨的原因。而印度最近几年以至于未来较长一段时间内的经济增长率都很有可能保持在 7% 以上，因此，印度国内钢铁的需求量将持续保持旺盛的势头。WSD 也在对世界钢铁业走向的 18 个预测中说：未来 10 年，印度经济会迅速发展，钢材消费会快速上升，印度会变成“下一个中国”。

2) 印度大型钢铁企业在按产量排名的世界大钢铁企业中为数甚少，发展空间巨大

IISI 近日对今年世界钢铁企业 20 强进行了预测，Arcelor、LNM、新日铁、JFE、浦项、USS、ISG；上海宝钢，美国 Nucor，蒂森克虏伯钢铁公司、Corus、里瓦（Riva）集团、住友金属、印度钢铁管理局（SAIL）、马格尼托

哥尔斯科钢铁公司、中国台湾中钢、鞍钢、谢韦尔钢铁公司、盖尔道集团、新利佩茨克钢铁公司。印度只有由其所有国营钢铁厂组成的印度钢铁管理局（SAIL）在册。因此要想实现 2020 年钢产量达亿吨的目标，还要大力发展国内的钢铁业。

3) 印度大型钢铁企业在世界钢铁企业竞争力排名中稍显逊色，必须加大改造力度（见表三）。

公司	国家（地区）	平均得分		排名	
		2003 年	2002 年	2003 年	2002 年
浦项	韩国	7.77	7.10	1	2
宝钢	中国	7.20	6.43	2	4
纽柯	美国	6.90	7.38	3	1
中钢	中国台湾	6.85	5.90	4	7
塔塔	印度	6.79	6.62	5	3

表三 世界钢铁企业竞争力排名

综上所述，印度政府要想迅速发展国内经济，首先必须加速钢铁业的发展步伐，在 2020 年达到亿吨钢产量的目标。可见印度市场蕴涵着巨大的潜力。印度市场应当成为中国钢铁冶金行业国际工程公司开拓海外工程市场的重点战场，它将成为钢铁业海外工程企业未来利润的重要来源。

4.2 客户价值获取战略（盈利模式）

客户价值是从客户出发的价值（客户让渡价值，customer delivered value）和从企业出发的价值（客户关系价值，customer relationship value）的综合体。客户让渡价值，是指客户购买产品或服务所实现的总价值与客户购买该产品或服务付出的总成本之间的差额，是指客户在购买和消费过程中所得到的全部利益。在一定程度上，客户忠诚和客户满意是可感知效果和期望值之间的函数，客户让渡价值在某种意义上等价于可感知效果。客户在购买产品或服务时，总希望把货币、时间、精力和体力等有关成本降到最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要得到最大限度的满足。因此，客户在选购商品或服务时，往往从价值与成本两个方面进行考虑，从中选出价值最高、成本最低，即“客户让渡价值”最大的产品或服务。但是对于企业来说，总是希望获得更高

的客户关系价值，客户关系价值是指客户为企业所带来的总价值，在完善的会计体系的支持下是可以计量的。客户关系价值强调的不是“客户单次交易给企业带来的收入”，而是强调通过维持与客户的长期关系来获得最大的客户生命周期价值。即通过最低的客户关系成本，获得价值最高的客户。企业应该对于不同价值的客户，提供的服务也应该是有差异的，也就是说企业要确保 80% 的资源分配在产生 80% 价值的 20% 客户身上，而不是一视同仁。

以客户为中心的经营模式的出现带来了市场营销模式由传统的 4P (product, price, place, promotion) 到 4C (customer, cost, convenience, communication) 的转变。这种营销模式的转变包含了两层含义：一、企业关注的重点从内部业务转向了客户；二、企业关注客户是基于客户价值的。

由此看来，企业的盈利模式也出现了多种多样的变化，从过去的直接向客户推销产品获取利润发展到了诸如提供融资、提供高技术含量的产品、提供解决方案、在价值链下游的合作、价值分享、许可证经营、以及许多其他的获利方式。

为了提高竞争能力，充分发挥自身的优势，海外工程公司应当对客户的需求进行深入分析的基础上，逐步探索适合国际工程公司自身的客户价值获取方式。首钢国际工程公司在津钢工程项目中通过为津巴布韦国家钢铁公司提供融资和技术服务赢得了合同额为 5000 万美元的津钢四号高炉大修项目，成为合理获取客户价值的成功案例。

1, 项目背景

津巴布韦位于南部非洲，津钢是津巴布韦国家最大的企业和该国唯一的钢铁公司，也是非洲第二大钢铁企业。该公司不仅在津巴布韦国民经济发展中有举足轻重的地位，同时对南部非洲发展共同体国家经济也至关重要。津钢四号高炉停产后，使津钢的年钢产量从 80 万吨下滑到 20 万吨，同时造成津巴布韦的采矿业、运输业及地方工业等处于半停产状态。因此，四号高炉修复投产后，将对津巴布韦经济发展，乃至南部非洲发展共同体国家经济发展起到巨大的推动作用。

四号高炉由国内几家大型国际工程公司提供全套解决方案。最后采纳首钢提出的原地修复方案，由首钢总公司承包交钥匙工程，项目费用总额 5000 万美元（后又追加协议 220 万美元，实际总资金共计为 5220 万美元，折合人民币 43212.72 万元）。其中由中国进出口银行提供首钢 3500 万美元的出口买方信贷，另外 1500 万美元由津巴布韦政府筹措。

2 首钢自身优势

1) 丰富的项目经验

以首钢总公司大型现代化钢铁联合企业所具有的钢铁、矿业、机械、电子等行业的生产管理经验和设备制造能力为依托，依靠多年的国际工程实践，积累了承揽

和开展海外工程项目的丰富经验。先后完成了印度那柯钢厂高炉、印度苏佳那综合钢厂、印度巴塞尔综合钢厂、印尼棒材轧机、菲律宾焊管等海外工程项目。

2) 有经验的技术人员队伍

首钢从事钢铁生产已经近半个世纪，积累丰富的钢铁生产和操作经验，同时锻炼一支过得硬的技术人员队伍。

3 与国家进出口银行良好的合作关系

能否获得银行的支持是决定此项目能否成功签约的唯一砝码。为了获得银行的支持，首钢凭借与进出口银行多年合作的良好信誉，获得了其 3500 万美元的买方信贷支持。

4 中国政府的信任与支持

首钢从成立之初就由其优越的地理位置决定了其易于与政府沟通联系的便利条件，获得了政府的信任与支持。1996 年 5 月 21 日，国家主席姜泽民亲自参加了首钢总经理罗冰生和津钢执行总裁穆桑嘎在津巴布韦正式签署《津巴布韦钢铁公司与首钢总公司关于津钢四号高炉原地修复意向书》的签字仪式。



前国家主席江泽民同志参加津钢项目签字仪式

The Ex-president of P. R. C. Mr Jiangzemein attends
the signing ceremony of Zisco Project

首钢在津钢四号高炉大修项目中，有效地运用了客户价值获取方式，成功地实现了最大客户价值，为首钢在国际工程市场的发展打下了坚实的基础，同时也

为钢铁冶金行业国际工程公司开拓国际工程市场开辟了一条新的道路。

4.3 提高客户满意度和忠诚度，实现有效的控制战略

市场无时无刻不在变化，同行业的竞争对手们总是挖空心思拆你的墙角，不但要侵略你的市场，更要笼络原本属于你的顾客群，因此缺乏客户忠诚度支持的公司正面临着一场劫难。客户的忠诚度对于企业的市场格局的变更意义重大。

4C 原理,即 Customer(客户的需求和期望)、Cost(客户的费用)、Convenience(客户购买的方便性)以及 Communication(客户与企业的沟通)告诉我们,客户的现实需求、实现需求的便利性、实现需求的成本、实现需求所需的沟通,正在影响着客户忠诚度。

客户的忠诚度取决于公司所提供的产品和服务的优劣,当然一个在战略上高瞻远瞩、战术上小心翼翼的企业是不会忽视产品和服务质量的。可是很多公司却只能在一定时期销售一种好的产品,而没有在后续服务上予以重视,顾客的意见难以及时被反馈。产品需要根据需求的变化而不断改进的部分却仍然维持原貌,顾客会觉得自己正确的意见或好的建议没有被重视,渐渐的对产品失去了原有的亲和力。一部分忠诚度很高的顾客开始流失,甚至整个市场严重滑坡才引起公司注意,显然为时已晚。

首钢经过津钢工程项目,终于拥有了在南部非洲市场这一忠诚的客户。但是如何维系与客户的关系?如何使客户在相对较长的一段时间内,掌握在企业的控制之中,这是一个相当严峻的课题,企业时刻不能松懈。

以津钢项目为例,国际工程企业应该从以下几个方面提高客户的满意度,以实现客户的忠诚,有效地实施控制战略。

4.3.1 降低工程成本,为客户提高效益

对每一个工程项目,客户都想“少花钱、多办事”,如何合理地分配这些资金?首钢凭借多年工程项目预算的经验,作到重点突出,抓关键环节,利用有限的资金为客户提供最高效益的生产线。同时在项目执行的全过程中,实行全过程成本管理,即从工程设计开始,在生产设备、运输、施工、工程材料采购直至出口退税等全过程实施成本控制。

4.3.2 严格工程质量,加强质量管理,提高客户满意度

工程项目不同与一般贸易,她涉及的范围广,参与的人员多,执行项目的周期长而且环节多。因此要想达到客户满意,必须从以下环节严格把好质量关。

1. 设计质量

每一个工程项目,都要组织全公司有关专业的工程技术人员,对项目每一个

系统的图纸进行全面会审，发现问题，立即组织设计、施工和有关工程技术人员逐项研究解决。

2. 采购质量

工程项目中的设备、材料都要求首钢采购。在设备、材料的采购过程中，对选料、制造、检验、调试各环节，按合同严把质量关。而且派专人驻厂跟踪监造，组织技术质量联检；设备出厂前都要经过预装、试运转、通水、通电、通风等考验。对于关键设备，从技术管理上采取适当提高质量等级的措施。

3. 运输质量

国际工程项目执行过程中，设备、材料一般都要经过长途陆、海或空运输。运输包装严格采用适于海运、航空、陆运的包装，以保证供货质量。在运输过程中，制定严格的运输制度，并实行逐级交货质量记录制度，发现问题及时索赔和解决。

4. 现场施工质量

分土建、焊接、管路、综合质量组共四组每天 24 小时进行巡回检查，并制定严格的现场施工质量管理制度和检验制度。

4.3.3 加强与客户的沟通管理

首钢的国际工程项目所在地全部位于技术较落后的发展中国家。技术人员的技术水平大都较差，管理水平也比较低下。因此必须加强我方人员与客户之间的沟通，在各个方面要求我方人员树立为客户服务的意识，在项目完成后，首钢继续派遣技术服务和管理团队，为津钢的长期发展献计献策，真诚地为客户解决问题，才能打消客户的顾虑，从根本上解决了客户的后顾之忧，以赢得客户的信赖。

4.4 基于客户的业务范围拓展战略

如何继续开发和利用这些现有的客户资源，既使客户对企业更加满意、又使企业从客户进一步获得利益，达到客户与企业双赢的目的，是摆在海外工程公司面前的迫在眉睫的课题，也是摆在所有企业面前的课题。在充分作好企业主业的前提下，不断地拓宽企业的思路，发挥本企业集团公司的优势，全方位地为客户量身定制各种解决方案，通过与客户开展水平合作、垂直合作或者交叉合作来不断拓展本企业的业务范围和市场范围，进一步开发客户价值，将是海外工程企业的又一个利润来源。

首钢经过几十年的生产经营，积累了一整套先进的管理经验和一支成熟的营销人员和技术人员队伍。经过十几年海外工程开发的经历，积累了一批忠诚的客户。

以首钢津钢项目为例，首钢已经与客户积累了近 10 年的合作经历，首钢应继续充分利用企业的优势，在充分了解客户需求的情况下，不失时机地与客户开展工程承揽以外的其他合作，以此进一步开发津巴布韦乃至整个南部非洲市场，将大大地提高对首钢在国际市场的竞争力。

4.4.1 首钢的优势

1. 综合优势

首钢集团是以钢铁业为主，兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。首钢集团以首钢总公司为母公司，下属股份公司、新钢公司、高新技术公司、机电公司、特钢公司、国际贸易工程公司、房地产公司、建工集团、军工集团、实业公司等子公司，在香港有 4 家上市公司，在南美洲有首钢秘鲁铁矿等海外企业。具有钢铁生产、采矿、机械制造、电子及自动化工程、工程设计、建筑施工、生活服务、国内外贸易、市场融资等一体化的整体优势和综合配套优势。

2. 行业和产品优势

首钢集团现有钢铁综合生产能力 800 万吨以上，产品覆盖板、管、型、带、线、丝等，主导产品型材和线材，实物质量达到国际先进水平，在国内建筑用钢材市场占有率有相当的比例，具有较高的声誉。船板通过了中国、美国、英国、德国、挪威五国船级社认证；混凝土用热轧带肋钢筋、低碳钢无扭控冷热轧盘条、船体结构用钢板，分别获得“冶金产品实物质量金杯奖”。全集团已有 60 多个单位通过 ISO9000 质量体系认证。

高新技术产业，与日本 NEC 合资的首钢日电电子有限公司，是技术先进的大规模集成电路生产厂；与日本株式会社电装等合资生产的汽车空调器，具有国际先进水平和环保效果，已配套装备了多个品牌的国产汽车；与日本安川电机等合资的首钢莫托曼机器人有限公司，是中国第一家从事机器人制造和销售的公司；同时，从事工业控制设备、仪器仪表、计算机元器件和软件开发等工业自动化系统集成。又与国内外高科技企业联手，投资触摸屏查询一体机、中关村软件园、钕铁硼永磁材料等。

机械制造业拥有包括精密、数控和大型机床在内的各种金属切削设备，可以承接钢铁、矿山、化工等大型成套设备的设计、制造、安装和调试。

建筑业拥有自己的设计院、勘察院、施工单位，可以承接国内外冶金、矿山、机械、动力、能源、环保及民用等技术复杂、施工难度大的建设项目。充分利用北京地区的区位优势，大力发展房地产业。

3、技术研发优势

首钢具有完备的技术研发体系。建立了以首钢技术研究院为核心的科技创新体系，有重点、分层次地建立一批科研院所；成立了首钢科技创新与技术进步委员会，扩大专家在科技创新决策中的作用。多年来不断取得新的科研成果。仅2002年，首钢技术研究院通过鉴定科技成果27项，其中部市级20项，获得专利20项。2002年首钢总公司被评为“全国专利工作先进单位”，首钢技术研究院在国家对企业技术中心综合评价中名列全国第二十名，冶金行业第二名。

同时，首钢利用首都的区位优势，广泛与北京的著名大学、科研院所和国外知名大公司开展全面合作，实行“产学研”联合，利用国内外的科技力量为首钢的发展服务，不断取得新的成效。

4.4.2 不断地了解客户的需求

以客户为中心的思维起点是客户的需求，然后转向资产与核心能力。以客户为中心的思维注重客户的需求和客户所关心的问题，去发现可能的方案，这些方案可以最好地满足客户的需求和关心的问题。以客户为中心的思维将价值链完全颠倒过来，客户成为第一个环节，后面的各个环节均以客户需要来驱使。

在津钢4号高炉大修改造工程进行之中，首钢为加强与客户沟通，了解客户的需求，扩大与合作范围以及以此辐射南部非洲海外工程市场，于1999年初在津巴布韦首都哈拉雷设立了首钢代表处。

自从代表处成立之后，首钢对客户的困难有了进一步的了解，了解到了不断变化的客户需求。

钢铁工业是津巴布韦重要的制造业之一，但是随着津巴布韦经济形势几年来的不断恶化，津钢亏损和负债严重，像一台千疮百孔的机器在勉强运行着。其存在的主要问题是：

首先，受国家经济转恶影响和不断严峻的外部环境制约津钢的正常发展。冶金是一个物资和能源消耗、生产基础资料运输量都非常大的行业，生产的连续性和快节奏性是冶金企业的一大特点。几年来津全国性的燃油短缺、停电和由铁路运力不足而导致的煤炭短缺等都极大地影响了津钢生产的连续运转，造成产能大幅下降。

其次，恶化的内部条件和落后的管理也使津钢生产能力大打折扣。第一，主体和辅助设备能力不平衡，制约主体设备的发挥。由于企业资金特别是外汇短缺，近些年来无法进行整体全面改造，而仅对一些主体关键设备如矿山设备、烧结机，四号炼铁高炉、转炉和连铸机等进行了改造，使这些主体设备的能力有了很大恢复或提高。但由于投资改造不平衡，相应的附属设备年久失修以至于不配

套，严重影响了主体设备能力的发挥，形成了生产链条中的多处瓶颈，生产能力达不到规模效益。第二，由于原料、燃料和辅料供应不及时，需进口的耐火材料、备品备件、易损易耗件等储备不足，经常造成生产中断甚至瘫痪。第三，津钢技术人员和生产骨干大量流失，降低了生产效率，增加了操作事故率。第四，津钢的组织指挥和协调管理系统比较薄弱，从采矿到轧材这一长线生产过程中，各个环节没能紧密联系在一起，资源得不到充分利用，跑、冒、滴、漏现象较为普遍，造成企业的高成本和低效益。

以上问题的长期存在，使津钢进入了恶性循环，经常性停产，产量下降，致使流动资金和外汇紧张，反过来影响原料、燃料、辅料的供应和备品备件的储备，耽误了企业的技术改造，又增加了企业设备故障率和停机率，产量进一步下降，成本进一步上涨。

津钢代表着津巴布韦钢铁工业的水平，津钢的兴衰左右着津钢铁工业的成败。现在政府和津钢都深刻认识到了所面临的困难和挑战，政府也提供了数十亿津元扶持津钢发展，但毕竟杯水车薪。在世界钢铁行业很景气的这几年，由于缺少外汇而无法全面改造和实现增产增效，错失了发展良机，津钢非常希望寻求国外企业的支持，通过与有实力的企业合作来渡过危机。首钢是津钢的长期合作伙伴，津巴布韦政府当然希望得到首钢的支持与合作。

4.4.3 根据津钢的需求进一步扩大与津钢合作的领域

首钢在 1993 年初次对津钢进行考察，然后以工程承包形式开展与津钢的合作，1994 年为津钢承建三号高炉大修工程，并于 1996 年为津钢新建一座 60 吨转炉。随后又完成了津钢四号高炉修复工程，该项目是中国在津承担影响较大的工程项目，由首钢自行设计、施工和制造部分设备。通过执行津钢项目，使当时并不景气的首钢走出去，扩大了企业在海外的知名度和竞争能力，带动了机电设备的出口，检验了产品质量的可靠性，锻炼了一批能够承揽国际工程的专业技术人员，部分地解决了国内剩余劳动力的问题，为冶金企业走出国门打下了良好的基础。津钢在依赖我首钢技术服务的同时，也逐渐地认可中国的产品，每年都从中国采购部分设备配件，特别是耐火材料等，扩大了我机电产品的出口。

但是近两年，由于津钢大幅减产，其国内市场供不应求。首钢与津钢在钢铁领域已开展了多年合作，为津巴布韦钢铁业发展做出过贡献。尽管目前津巴布韦经济形势恶化，津钢也遇到了诸多困难和问题，但首钢与津钢的合作不仅局限与承揽工程。津巴布韦几乎具备全部钢铁工业所需的原料和条件，若能充分利用在津发展钢铁工业的诸多优势，联合发展钢铁工业，可以满足非洲和国际钢铁市场的庞大需求，并带动我国内设计、设备制造、建筑材料和工程承包等相关行业的

出口和发展。

津政府一直在酝酿津钢实行部分私有化，首钢可以设备、技术和少量资金投入，与津钢进行合资经营，帮其进行全方位更新改造，充分整合津钢现有的有效资源，变废为宝，使津钢最终将产能恢复到设计能力，恢复非洲重要的钢铁生产企业地位。

首钢目前正在逐步地实施将影响北京环境的重污染生产线迁出北京的计划。无疑这将是一个大好的时机。首钢集团可以以此时机在已经与津钢建立相互深层信任的基础上扩大合作，利用首钢迁出北京将要闲置富余的大量设备和成熟技术为投资参股津钢，开辟我在非洲的钢铁生产基地。同时利用津钢在非洲市场强大的营销网络，达到利用首钢的生产和技术优势结合津钢的市场营销优势迅速占领南部非洲乃至整个非洲市场的目标，真正实现企业与客户的双赢。

从本章分析可以看出，在潜力巨大的印度钢铁市场，如果能从首钢开拓津巴布韦市场的案例中汲取客户选择战略、客户价值获取战略、控制战略和业务范围拓展战略中的经验并进一步发展以上战略，钢铁业国际工程公司在未来会赢得更多的客户，赢得更多的市场，提高企业的核心竞争力，在国际工程的舞台上充当更加重要的角色。

第五章 海外工程公司存在的问题及未来发展预测

5.1 海外工程公司目前存在的问题

我国海外工程公司尽管已经在国际市场中摸爬滚打了近 30 年，但是与大型国际化工程承包商相比尚有很大差距，钢铁冶金行业的国际工程公司与同行业国际化工程公司相比之下差距更大。

5.1.1 平均经营规模偏小，经济效益相对较差

从全球最大的 225 家国际承包商统计来看，我国共进入 27 家，仅次于领先的美国，市场份额却只有 3.7%，排到第九位，平均经营规模偏小。同时，由于经营体制和管理机制等各方面原因，我国承包商的经济效益相对较差。

5.1.2 本地化市场运营不足

国内外市场格局变化，各个国家对本国承包商提供保险、税收支持，而对国外承包商设置进入政策屏障。这就要求承包商要经营本地化，充分利用当地人力资源，依据专业和项目分布情况而非国家确定市场，致力资源能力最大化。缺少本地化的运营是大多数中国公司面临的困境，即使有了本地化的公司因为缺少管理办法也会产生无法控制的问题。经营体制的惯性与管理水平的低下制约了中国公司本地化运作的发展。

5.1.3 抗风险能力较差

行业及工程类型单一，尚未进入主流市场。我国钢铁冶金行业国际工程收入偏重于炼铁、炼钢等冶金制造行业的初级加工阶段，属于技术含量较低的传统产业，而在技术难度较大的深加工阶段如连轧连铸等我们市场份额较少。工程类型单一，市场风险不够分散，收入波动较大。我国的钢铁冶金行业国际工程公司承包市场多集中于亚洲、非洲等发展中国家集中的地区，尚未打入竞争激烈的主流欧美市场。

5.1.4 在内部运营管理方面尚未达到令人满意的水平

中国的钢铁冶金国际工程承包业务起源于早期的经济援助活动，属于国家行为。所以最初参与钢铁冶金国际工程承包业务的企业主要是国有大中型企业。随着国有经济改革的深化，这些国有大中型国际工程承包企业面临很多新的问题。

1. 管理体制的问题：大多数国有企业存在着法人治理结构不健全，受上级主管

部门行政管理制约，过于依赖上级主管部门的管理等体制问题。

2. 运营与决策机制的问题：为了调动员工的积极性，许多公司对下属运营子部门实行了承包责任制，但由于管理的不严格，实际决策层的缺失，经常会造成信息不对称，承包主体只享受权利却不负担相应责任的问题，最后的结果是项目的损失由公司来承担。

3. 内部分工体系不合理的问题：决策层分工的不明确，市场售前管理与项目施工管理分工的不明确导致内部出现问题互相推诿的现象。

4. 人才培养的问题：由于国际工程承包业务是以项目方式执行，又是在国外执行，所以大多数公司认为需要懂项目管理、懂语言、懂当地文化、懂当地法律、懂财务控制、懂客户管理的复合型人才，但这种人才不但难以培育也更容易流失，所以远卓认为公司应注重培养由多种专业人才构成的复合型能力而不只复合型人才的培育。

5. 考核激励体系的问题：大多数国有国际工程承包企业缺少对外有市场竞争力的、对内公平公正的目标导向的考核激励体系。

5.2 钢铁业国际工程公司未来市场战略

5.2.1 以客户为中心，重视本地化经营

如前所述，国际工程承包所面临的市场环境错综复杂，地域差异很大，给工程设计、标书制定到项目实施造成了很大困难；同时，新的地域市场开拓也需要强大的本地化支持。所以，承包商一定要重视在主要地域市场的本地化经营。可以采取的方式包括：战略合作、与当地政府或企业进行资本合作、成立独立的地区分公司等。

5.2.2 建立与客户的长期战略合作伙伴

我国的钢铁业国际工程公司目前没有任何一家公司可以满足工程承包业务的从项目融资、工程设计到工程实施的所有功能要求。承包商成功的关键之一是引入并维持长期的战略合作伙伴，这包括工程设计、施工队伍、融资渠道等各个方面，有利于降低运营成本、降低经营风险，使得承包商可以专注于特定的战略性领域，完善自身的核心竞争优势。

5.2.3 转变经营机制, 提高决策水平

针对我国工程承包商普遍存在的决策效果不佳的问题，可以从以下几个方面进行改善：

首先，要在有效分工的基础上，建立严格的评审流程，做到“各司其责、相

互制约”。要建立权责对等的管理决策层，并明确分工，把标书设计与工程实施等主要环节区别对待，保证每一个关键的决策点都有明确的负责人。

其次，在决策过程中，要进行充分的研究论证，尤其是对于新进入的市场或业务领域，可以借助外部专家辅助决策。

5.2.4 加大公司集中控制力度与项目管理规范化程度

首先，一些关键性资源应由公司进行集中管控，包括集中的财务管理与资金管理、统一审慎的合同管理、日积月累的项目实施方法经验等知识性资源共享等方面。由于总公司规模的原因，通常情况下包函会由总公司开出，这样总公司必然承担相当大的财务风险，所以财务管理与资金运作一定要由总公司集中控制，国外的大多数大型承包商的经验也证明了这一点。合同管理也是控制风险的极为重要的一部分，应由总公司专人负责合同的规范与审议工作。国际领先的工程承包商的经验告诉我们，承包商的知识积累和制度完善是公司规模化经营与控制风险、提高获利能力的关键，所以，一定要在总公司范围内进行知识管理、知识共享和制度建设，要建立完善的知识体系和制度体系。

5.2.5 提高信息管理水平，建立和完善客户关系管理

随着信息技术的发展，信息管理水平已经在各个行业发挥着日益重要的作用，并带来了革命性的创新机会。对于国际工程承包商，应在以下几个方面提升信息管理水平，建立核心竞争能力：

【1】借助财务管理系统，实现高效的财务集中管理；

【2】借助大型通讯支撑平台，实现项目运作中的及时信息反馈与知识管理；

【3】通过开发强有力的应用功能，实现项目规范化管理与远程管理；

【4】通过会议系统、决策支持系统等功能的开发，支持承包商决策水平与反应速度的提升。

5.2.6 进一步加大专业化分工，加强人才培养与知识积累

在承包商内部应注重专业化分工和专业化人才的培养。规模化经营与专业化分工是不可分割的，这就要求承包商应进行合理的专业化分工，而不是简单的内部承包。要针对设计人员、工程实施人员和内部管理人员进行明确的职责定位与发展目标设计，重视专业化人才的引进和培养，在专业化人才各司其责的基础上，进行制度创新，形成公司整体的核心能力与竞争优势。

综上所述，国际工程公司尽管经历了几十年年的发展，仍然存在很多问题需要企业去面对，去解决。国际工程市场未来发展趋势告诉我们，实施以客户为中心的海外工程市场战略仅仅靠论文第四章中提到的4中战略是远远不够的，国际工程市场中还有很多新的课题等待我们继续进行研究和分析。

第六章 结论与展望

综合全文，本论文研究的主要结论归纳如下：

1. 在经济全球化的形势下，尤其是信息技术的飞速发展，客户消费行为有了历史性和根本性的变革。因此，企业必须积极采取措施应对消费观念不断变化的客户，调整营销观念，放弃过去以产品为中心的推销观念，实施以客户为中心的营销新策略。
2. 中国的国际工程公司经过了几十年的发展，已经取得了突飞猛进的发展，但是与世界大型国际工程公司相比还有很大差距。但是在世界经济飞速发展的今天，只要我们的国际工程公司从营销策略、营销观念以及营销组织上积极探索，认真思考，始终把客户放在首位，有效地利用客户资源，中国的国际工程公司就一定会创造非凡的客户价值，增加自己的核心竞争力。
3. 钢铁业国际工程公司在几十年海外工程市场开发的历程中，积累了一定的经验。通过首钢国际工程公司的实际，说明市场细分和目标市场定位至关重要。印度将是中国钢铁业国际工程公司的目标市场。在钢铁冶金海外工程市场中取得了一定成绩的国际工程公司一定会在印度市场通过实施以客户为中心的营销策略，加强本地化经营，取得更加丰硕的成果。
4. 所有的中国国际工程公司如果能不断地认真研究客户发展战略，认真研究国际工程市场不断变化的新形势，正视自身存在的问题与不足，随时调整自己的市场开拓思路，发展与客户的长期战略合作关系，那么中国的国际工程公司一定会赢得更多国际客户的信任与支持，占据更多的国际工程市场份额。
5. 随着世界经济的发展，国际工程市场的格局还会不断地发生变化，但是我们牢记客户是一切利润的来源，客户是企业的生命源泉，钢铁行业的国际工程公司与其他国际工程公司一样，一定会拥有美好的未来。

致 谢

在撰写本论文的过程中，林齐宁教授给了我非常耐心细致的指导，从研究角度、论证结构、材料取舍等方面都使我获益非浅，在此我表示衷心的感谢。

感谢北京邮电大学经管学院全体教师三年来对我的教育和帮助。

同时感谢北京邮电大学经济管理学院 EMBA2000 级全体同学给予的支持和帮助。

参考文献

- 【1】 《营销学导论》，菲利普·科特勒、加里·阿姆斯特朗著，华夏出版社
- 【2】 《发现利润区》，中信出版社
- 【3】 《竞争战略》，迈克尔·波特
- 【4】 《运筹学》（修订版），清华大学出版社
- 【5】 《工程项目管理》，梁世连，高平 著，人民邮电出版社
- 【6】 《把握变革》，伊查克·爱迪思 著，华夏出版社
- 【7】 《工程项目融资》，王立国 著，人民邮电出版社
- 【8】 《中外项目管理案例》，纪燕萍、王亚慧 著，人民邮电出版社
- 【9】 《市场营销》 中国国际广播出版社
- 【10】 www.ecm.com.cn
- 【11】 www.crceo.com
- 【12】 www.vmc.com.cn
- 【13】 www.ccc.globalsources.com