

基础设施建设的海外市场开发与合规经营

张 楚

江苏省镇江市润州区运河路90号255室, 江苏 镇江 212000

[摘要]基础设施建设作为国家的支柱产业之一是国民经济的晴雨表, 它的兴衰对国家社会发展有着重要影响。近些年中国大力发展国内外基础设施建设, 为建筑施工企业带来良好机遇, 但同时也伴随着越来越激烈的竞争和各种风险, 尤其是海外基础设施建设的开发和经营, 利润空间已面临微利时代, 而风险却日趋严峻。随着科技发展的突飞猛进和国际形势的大变局, 建筑施工企业必须勇于创新、勇于自我变革, 才能把握机遇, 在新的形势中逆流而上, 做大做强, 合法合规, 在残酷而激烈的市场竞争中赢得一席之地。

[关键词] 建筑施工; 海外市场开发; 合规经营

DOI: 10.33142/aem.v4i5.6033

中图分类号: F125

文献标识码: A

Overseas Market Development and Compliance Operation of Infrastructure Construction

ZHANG Chu

Room 255, No. 90 Yunhe Road, Runzhou District, Zhenjiang City, Jiangsu Province, Zhenjiang, Jiangsu, 212000, China

Abstract: As one of the pillar industries of the country, infrastructure construction is the barometer of the national economy. Its rise and fall has an important impact on the national social development. In recent years, China has vigorously developed infrastructure construction at home and abroad, which has brought good opportunities for construction enterprises, but at the same time, it is also accompanied by increasingly fierce competition and various risks, especially the development and operation of overseas infrastructure construction. The profit space has faced the era of low profit, but the risks are becoming more and more severe. With the rapid development of science and technology and the great changes in the international situation, construction enterprises must have the courage to innovate and reform themselves in order to seize the opportunity, go against the current in the new development situation, become bigger and stronger, comply with laws and regulations, and win a place in the cruel and fierce market competition.

Keywords: building construction; overseas market development; compliance operation

过去的基建行业混乱无序, 恶性竞争和潜规则屡见不鲜, 评标过程中的暗箱操作使原本有竞争力的投标者失去公平竞争的机会, 想要拿到项目只能低价中标甚至违规交易。而在获取利润方面过分依靠机械设备和劳动力这两大主要因素, 针对不同类型的建筑工程, 缺乏专业施工资质。现如今, 招投标领域的透明度不断提高, 按照公平公正的原则, 开标前不公开标底, 确保透明操作。而建筑类型也分工细化: 铁路公路、市政建设、港口航道、电子工程、各类能源等等, 细分后的市场提高了建筑行业的准入门槛, 对施工单位的资质和综合实力有了更高的要求, 非专业公司或个人以及资本投入较少的投标者逐渐被拒之门外。

面对日益正规和严峻的外部市场环境, 必须创新提高、精心谋略、从实践中总结经验, 认真分析各方形势, 提升自身的综合素质才能迅速打开局面, 在合法合规的前提下找到发展的新格局。

1 市场开拓的重要策略主要体现在以下几点

1.1 依据商务合同掌握主动权

很多中国建筑企业在境外开展业务时, 商务意识相对较弱, 在前期市场开拓阶段急于求成, 顾头不顾尾, 导致

在后期项目实施过程中遇到商务问题时非常被动, 错过了最佳谈判时机。尤其是近几年新冠疫情导致的诸多不确定性风险, 由于缺乏可以参考的先例, 在沟通初期风险考虑不周全, 合同条款规定不严谨, 最终是否能维护自身利益只能依赖业主态度和进场进度情况, 而不是依据合同索赔, 无法掌握主动权。所以市场开发并不仅仅是拿到项目这么简单, 它是一项工程整个生命周期的基石和龙头, 对于后期项目发展的方向和态势以及与外方的合作关系都起着至关重要的作用。在市场考察和参与阶段就必须做到思路清晰, 长远规划, 加强团队的商务能力, 对项目进行全面分析和评估, 让商务意识渗透到各个环节中去, 才能打破被动的僵局、突破瓶颈、充分发挥出中国企业的核心竞争力。

1.2 标前成本测算的重要性

不少中国建筑企业在条件艰苦、政治动荡, 甚至存在安全隐患的海外国家开展业务, 如果遇到例如抢劫、传染病、政局变化等突发状况, 对项目利润及工期的影响将是巨大的, 这就要求在市场开发阶段把重大风险所需要消耗的成本预留充足。比如在巴布亚新几内亚和东帝汶国别开展基础设施类项目, 当地的安全风险是影响履约的主要不

利因素。在标前成本测算阶段需要考虑的因素需要包括①聘请了属地武装安保、警察或国防军对项目进行日常保卫；②与当地使领馆、中资企业商会、政府机构建立信息交流渠道防范可能发生的治安安全风险；③组织项目部员工就治安应急事件开展专项演练，提升全员的应急处置能力；④项目部人防物防技防的建设；⑤驻地人员的疫苗接种、防疫药品及物资费用等。一旦发生意外状况影响项目履约，面临高额罚款，将会给企业带来巨大损失，必须保证公司安全，稳健运行。

1.3 特殊时期下的市场开发

特殊时期导致的项目机会减少给建筑企业带来新的危机，突如其来的变化使很多企业措手不及，陷入困境。面对这迅猛发展的全球危机，建筑企业必须迅速做出积极反应寻找出路，求得生存。在市场开发阶段可以做如下调整①对有望中标的项目和几率不大的项目做好筛选工作，分清主次，有所取舍，抓大放小，减少不必要的投入；②依托本身掌握的高质量朋友圈资源，对于符合业主要求且有需求的项目，可以通过主动提案的方式打开市场；③建立日常储备库机制协助信息收集，如情报库、国别风险库、法规政策库、优质分包商和供货商名录等；④加强对双边外交关系的关注和理解，积极关注和评估各类政策，避免国家风险、汇率风险。

1.4 充分解读业主需求

市场开发的第一步就是对目标人群做好充分考察和调研，不能闭门造车，要具备有灵敏的洞察力，先去了解对方实际需要然后找到合适的方法把它表达出来。承揽一个项目并付之于现实就是一个为业主提供产品和服务最终用成品工程满足对方需求的过程。站在对方的角度去思考问题和设计规划，甚至去发现业主自己尚未发现的需求，可以更好的拉近跟业主的距离，做到零障碍沟通交流，让业主成为战略伙伴而不是双方对立，同时也能创造出更具有价值的工程。与对方共情并合理公关会积攒更多新的资源并创造出很多新的机遇，为未来开拓市场打下良好基础，制造良性循环的局面。

1.5 整合现有的内部资源

企业内部资源通常是“人、机、料”这三个主要部分。在人员方面主要是保证员工具备相应的资格证书并在本单位注册，比如一级建筑建造师、注册造价工程师、注册咨询工程师、注册土木工程师、注册安全工程师、法律职业资格，或者国际上认可的资审会员资格等。企业的人力资源部需要妥善保管这些证照的原件及扫描件，在到期之间及时要求本人延续。尤其是市场开发领域的人员，要重点进行培训和学习，开发市场不但要具备社交礼仪和工程知识，更要懂得商务知识和丰富的实践经验，在熟悉企业的综合能力和各项规章制度的基础上，有能力独立审核和组织招、投标文件和各类前期协议、合同。机械设备是建

筑企业的核心竞争力之一，在一定程度上反映了企业的主要实力，企业拥有的设备和仪器，以及租赁的设备信息都要逐一列清并请专人定期更新，才能反应出企业的真实能力，而不至于临战磨枪手忙脚乱。物资、材料的储备和价格对项目的实施和利润有着重大影响。材料上涨会导致投标预算和中标后的预算差别较大，应对措施是尽早签署标签协议、提前预估材料涨价风险、在成本测算阶段把材料风险量化，预留足够差价。业绩也是内部资源整合的一项重要因素，决定着企业是否有资格参与到一个项目中去，针对内部已经完工的项目和正在建设中的项目，必须有完备的信息收集和整理，并及时跟进、更新，文件需包括中标通知书（LOA）、联营体协议（JV 协议）、主合同、完工证书等，准确记录扫描件和原件的存档地点，投标时才能得心应手，游刃有余的使用和调配。

1.6 利用本土化优势

有效的利用好属地化的人力资源、机械设备资源和施工材料资源，对项目所在国本地的劳动力市场资源及各方社会资源的开发和整合对于境外市场开拓至关重要，实行属地化经营能够很好的降低成本，提高效率，并在当地建立长期的合作关系网，打破进入壁垒，掌握最新市场动态和相关政治局势，知己知彼百战不怠。可以建立属地化的资源信息库，从价格、履约能力、配合度等方面进行筛选，把筛选后的优秀分包商、供货商等保存到信息库中方便在本地的其他项目使用，提升企业的核心竞争力。除此之外，在经营理念和管理制度方面也要适度属地化，以顺应当地的经营模式和市场环境，从各方面入手深入实施属地化经营，有利于打开海外市场开发的新局面，不仅是企业在海外谋生的必然选择，也是国际工程发展的必然需求。

市场开发是企业的生命线，是各项工作之首，他代表着企业管理者的经营理念和企业文化，现如今，凡是成功的建筑企业都致力于市场开发管理及合规经营。由于建筑施工行业流动性大的特质，国际市场对诚信需求所占的比重显著增加。市场开发是一项长效工作，他即是理性的又是感情的，必须有严谨的法律法规和制度流程的支撑，减少盲目性。依法合规经营，遵守适用的法律法规、商业道德和行为规范，维护市场经营活动的正常秩序，履行企业的社会责任已经成为建筑行业的主流观念。

2 “树立合规意识，促进企业境外市场合规经营的升级发展”

2.1 合规范畴

合规分为国际上通用的合规政策及项目所在国的本土化合规政策，主要包括反腐败反贿赂、反洗钱、反垄断和不正当竞争、隐私数据保护、以及出口管制。而劳工、环保、安全、质量等领域因为监管立法本地化的特点，一般采取本土化的合规政策。监管机制有国家层面的法律法规和公司层面的规章制度，其中也结合了中国的国情以及

企业本身的特色和文化。

2.2 国际合规形势

1990年《美国联邦量刑指南》明确把是否建立了“有效的合规机制”作为法院对公司判处处罚时应考虑的重要因素；2011年英国《反贿赂法》第7条规定：“被发现与企业有关联的任何个人包括第三方，为了该企业利益而支付贿金，那么该企业即构成“商业组织防止贿赂失职罪”，除非企业能够证明已实施“充分措施”等反腐败合规程序，才能免遭起诉。”法国的反腐败法《萨宾二法案》2017年5月正式生效，在反海外腐败方面看齐了美国和英国的相关法律。世界银行等国际发展银行：“有合规体系”和“没有合规体系”的公司受到的制裁程度完全不同，如果事发时企业如果没有防止贿赂行为的措施，将承担严格法律责任。

2.3 美国长臂管辖

所有合规遵从美国长臂管辖权。长臂管辖权（long arm jurisdiction）是美国民事诉讼中的一个重要概念，只要被告和立案法院所在地存在某种“最低联系”（使用了美国的金融系统、电讯系统等），而且原告所提权利要求而这种联系有关时，该法院就对被告具有属人管辖权，包括全体美国公民、永久居民和其他具有美国国籍的人（不论是否居住在美国），以及所有根据美国法律注册成立的公司、企业或其他组织。在美国证券交易所交易的美国外国公司，不论是否在美国注册或有美国国籍，所有在美国领土范围内直接或间接进行活动的个人或实体都在管辖范围内。

2.4 合规的作用

近些年，国际上的外部合规环境逐渐严格，参与其中的国家机构和部委执法规章包括国会立法、总统行政令、美国国务院的签证限制、美国商务部工业安全局的出口管制、美国国防部的涉军企业清单、美国财政海外资产控制办公室（OFAC）的SDN名单（Specially Designated Nationals）和美国司法部的FCPA清单（Foreign Corrupt Practices Act）。企业在国际上开展业务时面临的合规挑战不仅有外部的法律环境也有企业内部的合规治理规定。具备完善的合规体系并落实到实际是企业解除制裁的前提也起到减轻制裁的作用。

2.5 出口管制

被列入美国实体清单的企业，对于出口管制的范围原则上不向上或向下穿透，不影响公司采购和使用美元。限制的内容包括：①所有在美国境内的物项；②所有原产自美国的物项，不论该物项身处何地；如国内或他国经销商采购原产自美国，或从美国发送、转运或停留的产品，

以及在美国研发或编译的软件如：Windows、office等。③在美国以外的地方生产、制造，但含有一定受控美国成分，符合“混合产品”原则；④来自美国的受控技术，指开发、生产、使用、操作、安装、维护、保养、修理、大修或翻新某产品或软件所必不可少的信息。限制的行为包括：①美国实体或个人、或非美国人（即美国境外的外国公司或个人），向企业出口、再出口和/或（国内）转移所有受EAR管制的物项均需获得许可，未经许可不得出口、再出口和/或（国内）转移。②不得主动、或无意间被动地去直接或间接获得所有受EAR管制的物项；③未在实体清单上的企业其他子公司或分公司也不得通过各种直接或间接途径或手段，供或转移或提供便利使其获得受EAR管制的物项。

2.6 对公司的影响

受管制后不能获得被管制物项，在管制前签订的合同，如对方未发货，管制生效后不能按合同约定获取受控物项，不能购买预装受管制软件的国产电脑来获得受管制软件，如Windows/Office等。对于管制生效前已经采购到的受控物项，包括软件和硬件产品等，可以继续使用并享受基础的售后维修服务，但不能对其升级、更新、续期、翻新、更换受管制的备品配件，也不得通过获取使用说明书、功能书、技术交流等方式主动获取受控技术；自身拥有的原产自美国的物项，不得经包括美国在内的其他国家转运。

市场开发与合规管理并不冲突而是相辅相成的关系，合规管理是市场的保护伞，起到监管支撑和保驾护航的作用。在国际市场上因为违反相关法律法规被制裁和重罚的案例数不胜数，教训是极其惨痛的，企业在海外开展业务时必须将合规工作主动融入前端经营、生产关键环节，以合规管理为契机，全面梳理包括市场经营阶段的各项合规工作执行情况。强化合规审查，增强风险防范意识，针对合规管理中遇到的各类问题及应对进行记录，形成合规问题数据库，实现合规管理经验、案例的积累和分享，做到企业管理层与各国别、各项目部信息共享、互相学习、共同提升，共同为建筑企业的海外经营做好增量服务。

[参考文献]

- [1]李丽萍,张伟.国外城市基础设施的市场化管理研究[J].中共济南市委党校学报,2004(2):30-34.
 - [2]王子璇.“一带一路”背景下中国海外基础设施建设情况探析[J].智库时代,2018(28):78.
- 作者简介:张楚(1988.10-)男,毕业院校:英国纽卡斯尔大学;专业:结构工程;目前就职单位:中交二航局第三工程有限公司,职称:中级