

基于 SWOT 分析的国际工程现汇项目市场营销策略制定

——以 G 国的 P 项目投议标为例

田圣楠

中国港湾工程有限责任公司, 北京 100027

[摘要] 本篇文章以 G 国的 P 项目投议标为例, 简要分析了国际工程现汇项目市场营销过程中, 如何深入分析业主的需求, 寻找“价值创造点”, 并通过 SWOT 分析法全面、系统梳理企业自身的内外部环境 and 竞争态势, 从而科学、系统地制定相应的竞争策略, 对国际工程现汇项目市场营销提供思路和建议。

[关键词] 国际工程; 市场营销; SWOT 分析; 竞争策略

DOI: 10.33142/aem.v5i2.7910

中图分类号: F274

文献标识码: A

Development of Marketing Strategy for International Engineering Cash Exchange Projects Based on SWOT Analysis

——Taking the Bidding and Negotiation of P Project in G Country as an Example

TIAN Shengnan

China Harbour Engineering Company Ltd., Beijing, 100027, China

Abstract: This article takes the bidding and negotiation of P project in G country as an example, briefly analyzes how to deeply analyze the needs of owners, find "value creation points" in the marketing process of international engineering cash exchange projects, and comprehensively and systematically sort out the internal and external environment and competitive situation of enterprises through SWOT analysis, so as to scientifically and systematically formulate corresponding competitive strategies and provide ideas and suggestions for the marketing of international engineering cash exchange projects.

Keywords: international engineering; marketing management; SWOT analysis; competitive strategy

近年来,随着“走出去”的中国企业越来越多,以及中国工程承包企业的“同质化”趋势加快,国际工程现汇市场竞争越来越激烈,在此背景下,一些中资企业在国际工程现汇市场中采取“价格战”等恶性竞争策略,最后造成项目亏损、搅乱市场等现象,既损害企业的利益,也有损于国家的形象和整体利益。然而以笔者的经验发现,在工程现汇市场,尤其是私人现汇市场上,价格并非影响是否中标的第一要素,价值(或称为性价比)才是决定成功的关键。而要为客户创造更高的价值,承包商在投标或议标的过程中首先需要深入分析客户的价值诉求,然后结合自身的资源禀赋找到为客户创造更高价值的途径,以差异化竞争的方式赢得业主的满意。

所谓“差异化竞争策略”是被誉为“竞争战略之父”的美国学者迈克尔·波特最早在 1980 年提出的。迈克尔·波特在其著作《竞争战略》中提出了企业在竞争市场中保持优势地位的三种竞争策略,分别是总成本领先、差别化和专一化。总成本领先策略也叫低成本策略,是指通过有效途径,使总成本降低,以建立一种不败的竞争优势。而差异化竞争策略指的是通过向客户提供个性化的产品或服务,从而使企业在竞争中建立相对优势。专一化策略不同于前两种

策略,它是指主攻某一特殊的客户群、或某一产品线的细分区段、某一地区市场。笔者认为,国际工程企业在市场竞争当中,应灵活选取竞争策略,在无法有效形成规模优势的情况下尽量避免过度使用低成本策略,尽量通过差异化竞争策略来形成局部相对优势,进而获取“超额回报”。

本文结合笔者亲身经历的 A 企业在 G 国参与 P 项目议标的实际案例,简要回顾 A 企业如何通过 SWOT 分析等工具,找到自身相对竞争优势,从而灵活运用差异化竞争策略,扭转了一开始的不利局面,最终成功中标,总结出针对私人现汇项目市场营销的打法和思路,为国际工程现汇项目市场营销工作提供建议。

1 背景介绍

A 企业是一家从事国际工程承包业务为主的国有企业,其中港口、路桥为其核心优势主业,房建工程为近些年逐渐发展起来的新兴业务。A 企业进入 G 国市场已经有十年历史,先后承接了该国的国际机场扩建项目等多个工程承包业务。

P 项目为某私营业主在 G 国投资开发的高端商业项目,集酒店和写字楼于一体,定位为满足 G 国逐渐增多的外企管理人员办公和住宿需要,其中拟建塔楼高 15 层,裙楼高 8

层。P 项目采取国际邀请招标的采购方式, 合同模式为设计建设总承包模式 (Design-Build Contract), 合同额预计 1 亿美元, 项目要求竣工后能获得美国 LEED 绿色建筑认证。

2 招标及投标过程简述

20X7 年 6 月, 业主通过其招标代理 W 公司, 向 A、B、C、D 四家公司发出了资格预审邀请, 其中 A 和 B 均为中资企业。W 公司为北美一家著名的设计咨询公司; B 公司的主营业务为房建工程, 在此之前 B 公司在 G 国刚承揽了另一个高档酒店项目, 但项目收尾与业主存在一定纠纷尚未解决; C 为一家欧洲企业, 实力雄厚, 业务遍布全球; D 为区域内另一个国家的工程承包企业, 其主营业务为房建工程, 在区域内享有较高的知名度, 参与建设了区域内多个地标项目。

20X7 年 8 月, 上述四家企业均通过业主的资格预审, 并考察了项目现场。8 月下旬, 业主向四家公司发布正式的招标文件。10 月中旬, 四家公司均按时提交了投标文件, 当天在 W 公司办公室进行了商务标开标, 四家企业的报价排名如下。

- (1) A 公司报价最高, 以 100 表示;
- (2) B 公司报价最低, 约为 A 公司报价的 70%, 即 70;
- (3) C 公司报价次高, 约为 A 公司报价的 98%, 即 98;
- (4) D 公司报价次低, 约为 A 公司报价的 90%, 即 90。

从开标结果来看, A 和 C、D 三家公司报价接近, 但 A 公司在价格方面处于劣势, 而 B 公司价格显著低于此三家, B 公司打“价格战”意图明显。如前所述, 房建业务对于 A 公司并非主营优势业务, 且作为一家平台企业, A 公司的报价很大程度上取决于其合作方的价格, 在本轮报价当中, A 公司选择了系统内的工程局为合作方, 工程局报价过高。C 公司为典型的欧洲企业, 价格高在情理之中。D 公司在区域内房建项目较多, 对市场熟悉程度更高, 其价格更有可能接近合理区间。

开标之后, 业主给了四家单位一周时间准备各自的述标, 并利用两天时间听取了四家单位各自的述标分析。述标之后, 业主和咨工采取了各个击破的方式, 与四家公司单独议标, 并要求各家分别调整方案和报价。

此后, 经过了约 3 个月漫长的多轮议标之后, A 公司逆转了一开始的不利局面, 最终成功中标。

3 A 公司的 SWOT 分析

在本案例当中, A 公司投标负责人清醒地认识到, 业主的要求不等于业主的需求, 仅仅满足招标文件里面的业主要求离成功中标还相差甚远。因此, 在首轮报价之后, A 公司投标团队冷静分析了业主的需求, 得出了如下结论。

(1) 业主对工期要求很高, 在与业主的交流当中, 团队意识到业主更为看重的是三年之后项目能够如期投入使用, 从而可以抢占市场先机, 实现投资回报。因此, 承包商的施工计划和组织对业主而言非常重要。

(2) 业主的预算有限, 由于业主除了本项目以外, 还

有其它酒店运营以及贸易的业务, 流动资金以及可以融资的额度有限。因此, 承包商的资金实力也是业主非常看重的。

(3) 业主对项目的节能要求较高, 希望项目的运维成本能最大程度得到控制, 这也是业主要求项目通过 LEED 认证的原因。因此需要高度关注项目的节能设置, 提前策划 LEED 认证工作。

(4) 业主希望承包商能够快速、灵活地满足和响应其需求, 在项目实施过程中一旦业主的想法发生改变, 承包商能够按照业主的要求进行相应调整。因此, 承包商需要展现自身积极的配合态度以及应对业主变更的能力。

(5) 业主自身没有房建的专业人员, 在技术方面对 W 公司较为依赖。因而在技术方案上, 要确保方案编制、专业实力方面能获得 W 公司的认可。

(6) 业主的风险态度偏向风险厌恶型, 对承包商的履约能力要求高, 聘请了本地的专业律所对各投标方开展了尽调。业主很容易了解到目前区域内在建项目的问题, 因此要做好应对。

结合上述业主需求和特点的分析, A 公司投标团队采用 SWOT 分析方法, 认真对比了与 B、C、D 三家公司的优势和劣势, 以及 A 公司存在的机会和挑战。

a 优势。总体而言, A 公司相对于另外三家竞争对手并没有整体的绝对优势, 但是在某些方面却存在较为明显的相对优势。

相对于 B 公司, A 公司的业务更加全面, 综合实力更强, 且 A 公司的国际化和属地化程度更高, 在 G 国及周边国家资源整合的能力更强。

相对于 C 公司, A 公司在区域内的在建项目更多, 资源优势更明显, 且 A 公司比 C 公司的灵活度更高, C 公司代表的是擅长合约管理、与业主谈判的欧洲企业。

相对于 D 公司, 同样 A 公司的业务更加全面, 综合实力更强, 尤其是在资金实力上, A 公司的现金流更能保障 P 项目的履约顺利, 而 D 公司整体体量小很好, 现金流比较紧张; 并且 D 公司在区域内另外一国家与其它业主存在纠纷也尚未解决。

b 劣势。首先, A 公司最大的劣势在于价格最高, 私人业主对价格本身比较敏感, 如果在获得同样产品和服务的前提下, 理性的业主都会选择价格更低的承包商。因此如何把价格的劣势转变为价值的优势, 对于 A 公司而言非常重要。

此外, 相对于 B 公司, A 公司在房建领域的专业性偏弱, 在区域内尚未实施过和 P 项目规模相当的房建总承包项目。而 B 公司作为国内房建龙头企业之一, 在海内外承建了大量的房建项目。

相对于 C 公司, A 公司的国际化程度偏弱, 且对于欧美标准的理解和认识水平不如 C 公司。

相对于 D 公司, A 公司的属地化程度偏弱, 无论是在文化、语言以及管理风格上, D 公司更接近业主。

c 机会。在与业主的沟通过程中, A 公司团队灵敏地发现了三个主要机会点。

首先, 业主本身对房建领域知识欠缺, 因此在投标方案准备过程当中, A 公司为业主提供了一套效果图设计, 让业主更能直观地感受到产品的品质。

其次, 业主对于未来写字楼租赁市场存在一定担心, 害怕一次性投入过多, 而市场收益不理想, 因此项目缩小规模存在一定的机会, 缩小规模的同时业主预算的才更有可能足够满足项目投资。

再次, B 公司的价格尽管最低, 但由于其价格显著低于 A、C 和 D 三家, 反而使得业主怀疑其价格的合理性, 担心其在建材方面采用不满足欧美标准的产品, 而业主也通过尽调了解到 B 公司在 G 国的另一个完工酒店项目上因为采用了大量中国标准的产品而未能顺利验收。

d 威胁。通过对 A 公司的尽调, 业主了解到 A 公司在 G 国的两个在建项目存在不同的问题, 对 A 公司能否顺利履约存在担忧。

4 策略选择

在综合上述分析之后, A 公司投标团队迅速调整了思路, 通过发挥优势因素, 克服弱点因素, 利用机会因素和化解威胁因素来应对竞争和挑战, 主要采取了以下策略和措施。

(1) 发挥优势因素。在述标以及与业主和咨工接下来的几轮沟通当中, A 公司不断强化自身的相对优势, 如国际化、属地化以及资源整合的能力。首先, 在述标阶段, A 公司从周边国家调动了多名国际员工参与到材料准备以及述标过程当中, 同时依托第三方专业机构对项目的 LEED 认证进行了全面深入的分析, 详细为业主和咨工阐述了 P 项目的每一个得分点和失分点, 并提出了专业化的建议。在整个述标过程当中, A 公司投标团队的专业化能力给业主和咨工留下了深刻印象。

同时, 为业主和咨工详细介绍了 A 公司在区域内以及 G 国的在建项目以及资源情况, 展示了公司的实力, 让业主相信 A 公司如果中标, 能够比其它三家公司更快整合资源, 启动项目。此外, 为了充分证明 A 公司的资金实力, A 公司通过长期合作的商业银行向业主提供了一份 1 亿美元信贷额度的支持函。

(2) 克服弱点因素。为了解决价格高的问题, A 公司充分发挥自身资源整合能力, 在后面几轮报价过程中, 引入了外部更专业的分包商和供货商, 将项目的成本大幅压缩。

(3) 利用机会因素。由于 A 公司的设计提供了精美的效果图, 业主对 A 公司幕墙设计方案和室内装修风格非常满意, 因此在一定程度上对 A 公司技术标的得分起到了加分作用。

在把握到业主对于未来租赁市场的担忧后, A 公司团队成功说服了业主减小项目规模, 将主塔楼由 15 层降低为 12 层, 将裙楼由 8 层改为 7 层, 同时去掉了华而不实

的楼顶直升机停机坪, 优化了结构, 最终大幅降低了 A 公司的报价。

通过标准解读、样品展示等方式, 让业主和咨工对 A 公司的建材选择放心, 从而为业主和咨工建立了 A 公司产品“物有所值”的印象。

(4) 化解威胁因素。在述标会上, 业主及咨工均针对 A 公司在 G 国另外两个在建项目存在的问题提出了尖锐的问题, 对 A 公司履约能力提出了质疑。A 公司投标项目经理沉着应对, 客观分析了造成两个项目延期内外部因素, 赢得了业主和咨工的信任, 化解了其从外部媒体片面报道上造成的偏见, 认可了公司解决问题的态度和能力。

通过上述四个方面的策略制定, A 公司投标团队最终在多轮次的议标过程中, 扭转了一开始的不利局面, 通过与业主和咨工的深入沟通, 找准了业主需要的“价值创造点”, 在全面把握竞争形势的前提下, 通过“差异化”竞争策略, 建立了有别于 B、C、D 三家公司的相对竞争优势, 赢得了对方对 A 公司的充分信任和认可, 最终以技术标和商务标总分第一中标该项目。

5 案例结语

国际工程现汇市场竞争往往非常激烈, 市场营销策略的选择和制定对于国际工程企业非常重要。由于国际工程项目的个体化差异较大, 企业在参与市场经营的过程中往往面临不同的国别和行业市场环境、业主需求和特点、竞争态势、项目属性等外在条件, 国际工程承包商应该积极采用差异化的竞争策略, 而非过度使用“成本领先”或“低成本”策略来应对竞争和挑战。

采用差异化竞争策略, 首先要对企业在市场中所面临的内外部环境和竞争态势进行全面的分析, 而 SWOT 分析法就是一种常用的、有效的工具。通过 SWOT 分析, 客观、系统地对各种因素进行梳理, 能够为企业的决策提供依据。在 SWOT 分析的基础上, 企业应该发掘自身的资源禀赋优势, 尽量做到“扬长避短”、“趋利避害”, 通过发挥优势因素, 克服弱点因素, 利用机会因素和化解威胁因素来应对竞争和挑战。

【参考文献】

- [1] 刘亚琼. 国际工程承包企业市场营销策略研究[J]. 国际经济合作, 2020(9): 43-45.
- [2] 杨华, 薛玉玲. 浅谈国际工程市场营销策略及营销管理创新[J]. 科技创业月刊, 2016(3): 107-110.
- [3] 王春城. CR 大桥工程局国际工程市场营销战略研究[D]. 天津: 天津大学, 2021.
- [4] 臧晓飞. M 公司国际工程承包的市场营销策略研究[D]. 吉林: 吉林大学, 2010.

作者简介: 田圣楠(1991.6-), 女, 毕业于北京第二外国语学院, 当前就职于中国港湾工程有限责任公司, 任市场开发部业务主管, 中级经济师。