

装饰企业开拓海外市场的路径研究

芦 锋

北京建筑大学 城市经济与管理学院 北京 100044

摘 要:随着国家“一带一路”政策的倡议,中国企业从2013年起正式吹响了“走出去”的号角,大部分企业都把“国际化业务”作为企业长久发展的一项战略。至今,中国企业走出去已经探索了八年有余,伴随国际环境从和平、友好、稳定发展到国家地区冲突不断,国际形势发生了巨大变化,企业走出去的策略也从起初的追求量变的粗放式发展逐步转变为高质量发展。国有企业作为走出去战略的重要实施主体,成为中国企业走出去的主要角色。那么装饰施工企业该如何发挥自己的专有特色,积极参与国家一带一路政策,获取更多的国别市场,开发更多的项目?在国际形势复杂多变的大局下,如何行稳致远,需要不断积极的探索。

关键词:装饰企业;高质量;国际市场

Research on the path of decoration company to develop overseas market

Feng Lu

School of Urban Economics and management, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, Beijing 100044, China

Abstract: With the national "One Belt, One Road" policy initiative, Chinese company officially "going out" from 2013, most of the company make "international business" as a long-term development strategy. Up to now, Chinese company have been exploring going global for more than 8 years. With the development of the international environment from peaceful, friendly and stable to the ongoing conflicts between countries and regions, the international situation has undergone great changes, and the strategy of company going global has gradually changed from the initial pursuit of quantitative and extensive development to high-quality development. As an important implementation subject of the going-out strategy, state-owned company have become the main role of Chinese company going global. So how should decoration company base their own special characteristics, actively participate in "One Belt, One Road" policy, obtain more national markets, and develop more projects? In the context of the complex and changing international situation, we need to actively explore how to achieve stability and long-term development.

Key words: decoration company; high-quality; international market

一、引言

中国企业、工程承包公司走出去的相关问题和研究已经很多,本文主要以一个装饰专业公司的角度分析如何开发国际市场。当然中国企业走出去得通用问题在装饰企业中依旧存在,比如:国际项目规则意识淡薄、文化差异、管理模式粗放、语言能力、文件管理工作不足等问题不过多分析,本文是以装饰企业角度来思考如果高效开拓国际市场。文中装饰专业公司开展业务主要是指室内装饰和幕墙总承包业务,而非涂料、吊顶、地砖、玻璃隔断等更为细分的、拆解的分包工程。

二、装饰企业走出去的优势

1.装饰企业作为一个专业分包,可以追随中国施工总承包企业一同走出去

中国大部分企业“出海”的第一步都是搭船“出海”,比如中国政府援建项目、中国资金优惠贷款项目、中资房地产开发商“出海”项目带着国内总承包企业“出海”等都是“搭船出海”得一种体现。同理,装饰分包企业可以同总承包企业一同“出海”,在国内就可以完成项目得跟踪、投标、中标等过程,等项目确定中标后在“出海”,减少了第一次“出海”的成本和难度。

2.装饰企业固定资产较少,可以较轻松的进入或退出一个国别市场

总承包公司在开发一个国家或履约一个项目的过程中,会增加很多所谓的项目外的资产投资,比如办公室及办公家具、车辆、塔吊、脚手架、模板等,因此总承包企业在进入一个国别市场时,会考虑上述资产的摊销问题,当进入一个市场后,会更注重于在属地

化市场开发和持续,来分摊上述费用。而装饰企业则不同,在项目履约过程中,项目本身和属地化市场开发的过程中产生的额外投资和履约过程产生的其他额外费用较少,甚至几乎为零。因此装饰企业在进入、退出一个市场时,所承担的负担较小。

3.装饰企业可以在属地国开发更多的中资施工企业或国际施工企业

当装饰企业进入一个国别市场之后,它所面临的市场渠道将会打开,从该国的其他中资企业到知名外资承包商,都是可以开发的潜在客户。而面对面的交流、已经在履约的项目、已有的劳务资源、对所在国的熟悉程度等更是为新的装饰项目投标竞争提供了坚实的基础。

4.装饰企业相较于总承包企业,面临的竞争环境较小、风险更低

相较于总承包项目国内、国际、属地三方动则共计十名以上的竞争者,国际上装饰项目投标一般不超过五个,且多数属于邀请招标、议标的形式,装饰企业所形成的竞争环境相对较小。并且,在我国国际项目主要国别市场里(指东南亚、非洲等),属地成规模的装饰企业较少。

5.装饰企业拥有更多的装饰物资材料资源

中国作为一个制造业大国,装饰材料产业链较为完善,中国装饰企业同属地或国际装饰专业分包相比,可更方便的获取更多质优价廉的材料。

三、走出去存在的困境和难题

1.越来越多的中资总承包项目不在使用整体装饰分包的模式

国际上业主项目发包多为总承包模式或总承包管理模式,一般为项目整体发包,而较少采取主体结构工程、安装工程、装饰工程、园林工程等平行发包的模式。因此,对于国际总承包公司,如韩国三星建设、日本大成、藤田等总承包公司,通常会采取材料自买,劳务分包的模式或涂料工程、隔墙工程、金属工程、等很多更为精细的专业分包,导致成规模的中国装饰企业很少有参与的机会。对于中国总承包公司,由于近两年,受国际疫情影响、工期拖延、国家高质量发展战略的倡导下,也逐步实现精细化管理。为更好的控制成本,越来越多的项目放弃整体装饰分包的模式,而采用自行采购材料,单独分包劳务的模式。

2.激烈的竞争造成总承包企业的利润率极低、甚至亏本

为避免潜在的亏损,总承包公司会不停的压低装饰工程、安装工程、园林工程等后期施工内容的价格。甚至于公开竞争对手价格,而采取谁“价格低、谁中标”的公开竞争方式,使装饰企业在中标时也是低利润或者无利润承接。

其次,总承包公司投标时多数都会把后期施工的价格往前面移,以不平衡报价的形式报出来更早的回笼资金。而后期施工内容较低的清单价格加上业主对总包结构部分的质量缺陷等罚款,导致整个项目在装饰工程、安装工程施工时的收款远低于实际上装饰工程、安装工程的实际产值,因此,总包会采取各种形式来拖延付款,使项目进入僵局。

3.装饰企业属地化发展较难,成本较高

在中国国际工程重点分布区域东南亚和非洲,属地化劳务的操作技术往往无法达到装饰现场要求的标准,当地人“懒散”、随性的上班态度造成无法持续稳定的使用,导致装饰企业在属地化发展过程步履维艰。再加上疫情导致的机票价格上涨、防疫费用增加等,更使采用中国劳务的成本不断飙升。

4.装饰企业深耕一个国家较难

国家“一带一路”战略走出去的工程项目更多是基础设施、能源、港口类项目,鲜有涉及到房建项目,且由于国家外汇出口管制、全球疫情、地区冲突等因素,导致私人投资的房建项目多数停建、终止。涉及到装饰业务的总项目数量骤减,想要在同一个国家做到深耕延续,极其困难。

四、如何更好的“走出去”

1.制定合适的国际化业务管理模式、坚定发展海外得信心,制定积极稳健得海外业务发展战略

1.1 发展海外的意义

虽然,由于全球新冠疫情影响、国际政治局势不可预料、地区冲突不断加剧等给国际市场带来了极大的不确定性。但总体上看,和平发展的时代主题没有改变,经济全球化的大方向没有变,国际格局发展战略态势对我国依然有利,共建“一带一路”仍存在重要机遇。新一轮科技革命和产业革命变革给国内企业带来更大的挑战,国内企业想要实现高质量发展,必须追随国家战略脚步,保持战略定力,抓住战略机遇,统筹国际和国内,积极应对挑战,奋勇前进。

1.2 制定海外发展战略:聚焦高尖端,抓住小而美,促进高质量发展

装饰企业根据自身的专业特点和外部行业特性,使其在“出海”过程中必须聚焦高尖端项目,比如机场项目中的大跨度异型金属吊顶、高跨度玻璃隔断,酒店高端项目中的木饰面、地毯等为主的精

装修。对于普通装饰装修项目,总承包公司可以自行管理或施工,装饰企业不应在此投入过多精力。

2.从搭船“出海”到造船“出海”

打江山难,守江山更难。装饰企业在走出“出海”第一步后,往往在项目可持续、属地化深耕等方面无法实现。对此,装饰企业应灵活应对,多关注属地资源的开发,并可基于属地国辐射周边国家地区,从点到面,放眼于国际承包商,对于大体量单体工程(如轻质隔墙、吊顶、玻璃隔断等)、小而美的项目,也积极对接,努力实现持续性、稳定性。

3.以现场促市场

在国际工程圈,靠谱的分包对总承包企业来讲,同样是一项核心竞争力。项目做好了,其他项目业主就会自主前来邀请参与,而项目如果履约不好,名声坏了,再好的“关系”弥补不了履约上的不信任。对于国际工程承包,以现场促市场是一重要的市场开发途径。

4.坚持发展属地化,降低成本,提高竞争力

面对不断压缩的利润空间和不断上升的成本压力,想要在国际化过程中提高竞争力,属地化是不可逾越的屏障。从属地化项目管理人员,属地化营销人员,属地化行政人员等深度融入当地,探索最原始的属地化资源,而不是做假的属地化(假属地化是指对接的是属地中国人,而不是对接的真正属地化资源)。

5.提高国际化管理思维和模式

提高国际化水平,绝不仅仅是管理方式的国际化,更是管理思维、管理模式的国际化。装饰企业的特性和总承包企业不同,强总部的管理方式不一定能更好的复制到装饰企业中。对于装饰企业,反而更需要的是灵活性。比如,以现场促市场的营销的前端营销,对境外团队的授权、属地和国际化采购的权限、国际化劳务公司的选择等,国内总部都应该给予充分的信任和授权。

五、结论

中国企业走出去,说大了是为了相应国家政策号召,整体为构建国内国际双循环相互促进的新发展格局做贡献;说小了是在不断变化的新发展格局中,开拓视野,加速提升自己竞争力、持久力、生命力的重要战略发展途径。装饰企业虽然没法在走出去大军中占据重要一席,但是凭借自己专业特色,已成为中国企业走出去的重要支撑。各装饰企业只有把如今面临的压力和挑战转化为推动“一带一路”行稳致远的新机遇,才能让国际化市场营销实现可持续、实现高质量发展。

参考文献:

- [1]赵瑾.关于中国对外投资的重要论述研究[J].经济学家,1003-5656(2021)11-0005-09.
- [2]我国建筑业“走出去”扬帆远航[N].建筑,2022年第20期.
- [3]冯磊.中国企业国际化路径选择的现状及建议[J].国际经济合作,2011年第5期.
- [4]吴希鹏.为有源头活水来,施工企业管理,2013年6月.
- [5]邵平.依托“一带一路”借船出海战略拓展海外市场[J].经济论坛,2018年4月.
- [6]赵弘元.海外工程项目员工属地化管理措施[J].工程建设与设计,2022年6月.

作者简介:芦锋(1989年-),男,工程师,MEM(非全),现就职于中建装饰集团海外部。