

海湾经济合作

中国与海湾六国的工程承包合作*

肖 洋

摘 要 :在全球化背景下对中国工程承包企业海外经营的国际环境进行深入研究,是实施“走出去”战略的一项基础性工作。海湾六国是全球最大的工程承包市场,也是中国国际工程承包的重点地区。然而,海湾六国工程承包市场准入壁垒较高,不利于中国企业发挥后发优势。本文对中国与海湾六国工程承包合作研究主要论及市场准入壁垒、地缘安全环境、跨文化交际等问题,并据此利用SWOT分析模型对中国工程承包企业到海湾六国经营提出相关政策性建议。

关键词 :海湾六国;国际工程承包企业;市场准入壁垒;中阿经贸合作

作者简介 :肖洋,博士,北京第二外国语学院国际问题研究中心研究员(北京 100024)。

文章编号 : 1673-5161 (2014) 02-0077-15 **中图分类号** : F125 **文献标识码** : A

*本文是教育部国际司区域与国别研究基地北京第二外国语学院阿拉伯研究中心2014年度资助项目(ASC2014YB05)的阶段性成果。

为了满足国民日益增长的各项需求、推进国民经济多样化,多年来海湾各国政府凭借高额的财政盈余在交通、教育、医疗等基础设施领域大规模投资,使海湾地区成为全球最具活力的工程市场,目前在建的工程承包项目总额超过9000亿美元,未来还将进一步增长,为中国的国际工程承包企业带来了商机。然而,由于中阿双方在管理规则、准入壁垒、商务文化等方面存有差异,使得中国企业难以快速形成“后发优势”。本文通过对海湾六国工程承包市场的经营环境进行分析,并据此为我国国际工程承包企业到海湾地区经营提出政策性建议。

一、海湾六国工程承包市场：现状与前景

荒漠环境与单一的油气资源促成了海湾六国能源出口导向型经济结构。尽管在“油气为王”时代，丰富的资源禀赋带来了高额的财富，但单一石油经济的脆弱性与高风险性也引起了海湾六国的警惕与担忧。受 2008 年全球金融危机以及国际能源价格下跌的影响，海湾六国积极调整发展战略，大力发展非石油产业经济，将油气收入投入到各种类型的工程建设项目中。目前，全球二分之一的建筑工程项目集中于海湾地区。

海湾六国工程项目主要涵盖交通运输、能源电力、建筑业等领域，而整体工程市场的风向标又以阿联酋、沙特阿拉伯和卡塔尔三个能源大国为主。

阿联酋的工程市场一国独大，约占海湾地区总规模的 60~70%，2011 年项目总规模超过 200 亿美元。阿联酋的承包工程市场将向三方面拓展。一是能源产业主导的阿布扎比、迪拜和沙迦等核心区投资计划。阿联酋国家石油公司（Emirates National Oil Company L.L.C，简称为 ENOC）流动资金比较充足，使其能够在开发新油田、房地产等基础设施建设领域增加投资，如阿联酋耗资 5.71 亿美元（约合 21 亿迪拉姆）开建新的阿布扎比—迪拜主干道，在建的阿布扎比机场中场航站楼综合设施（68 亿美元）将于 2015 年竣工，年吞吐量为 2000 万人次；核心区的投资发展将带动阿联酋整体承包市场的繁荣。二是城市基建与高端服务业紧密相关。阿联酋的未来定位是阿拉伯世界的高端服务业中心，迪拜正试图成为中东的金融中心和旅游胜地，已经建成或在建许多世界级的项目，如阿联酋“迪拜门”（Dubai Frame）项目于 2013 年 12 月开工建设，建成后每年将吸引来自世界各地的 200 万游客，预算资金为 150 亿美元的米纳扎伊德（Mina Zayed）港口建设工程，2018 年竣工后将成阿联酋最大的商港，带动旅游、购物、会展业的发展。2013 年迪拜 SKAI 地产投资控股公司宣布将

王铁鹏：《海湾六国建筑市场开发前景》，载《技术与市场》2013 年第 2 期，第 133-134 页。

“Abu Dhabi to spend \$2bn building new roads to Dubai, Mafraq-Ghweifat”，*Arabianindustry*, 3 October, 2013. <http://arabianindustry.com/construction/news/2013/oct/3/abu-dhabi-to-spend-2bn-building-new-roads-to-dubai-mafraq-ghweifat-4465747/#.Up2QRLUiRm0>.

Daniel Shane, “Dubai Frame project to be completed by end-2014”, *Arabianbusiness*, 15 May 2013. <http://www.arabianbusiness.com/dubai-frame-project-be-completed-by-end-2014-501668.html>.

Abu Dhabi Ports Company, “Mina Zayed, Freeport & New Freeport”, *Marine Tariff 2013*. <http://www.adpc.ae/en/article/ports/mina-zayed.html>.

在迪拜朱美拉棕榈岛建造价值 10 亿美元的酒店，于 2016 年竣工。三是大力发展房地产业。房地产的繁荣源于阿联酋人口与经济收入的不断增长，整体引资规模在 600 亿美元以上。如将于 2015 年竣工的阿布扎比首都区将成为该国行政与教育中心，城市住房建设资金约为 400 亿美元，国家机关、外国使馆、高等院校都将集中于此。

沙特阿拉伯经济发展平稳，国内承包工程项目已达 4950 亿美元。该国工程承包市场大致可分为三个方面：一是房地产项目。2012 年沙特房地产市场规模为 2667 亿美元，成为仅次于石油的第二大行业。国王阿卜杜拉·本·阿卜杜勒—阿齐兹 (Abdullah Bin Abdul-Aziz) 提出投资 660 亿美元建造 50 万套保障住房，如投资 40 亿美元的沙特军营四期项目；二是新城市建设。沙特投资总署计划到 2020 年在能源、教育、港口、物流等领域投入 5000 亿美元，并兴建六座知识技术密集型工业新城，以多元化发展跻身全球工业强国之林。其中包括沙特工业产权局 (Saudi Industrial Property Authority) 投资 920 亿美元的阿卜杜拉国王经济城 (King Abdullah Economic City) 投资 400 亿美元的苏代尔工业城 (Sudair Industrial City) 建设项目，以及如麦地那知识经济城和吉赞经济城市等；三是道路建设。沙特政府计划建立高效的交通运输体系，增强城市之间的联系，如沙特铁路组织 (Saudi Railways Organization) 投资 100 亿美元的从吉达 (Jeddah) — 吉赞 (Jizan) — 塔伊夫 (Taif) — 海米斯穆谢特 (Khamis Mushayt) 的南部线路 (South Railway) 项目。

卡塔尔视房地产业为国民经济的基础，主要集中在与旅游、教育、医疗相关的道路、桥梁、机场和大型公共设施建设等方面。卡塔尔政府积极支持房地产开发，投资 32 亿美元建设 Al Waab 居民区项目，以及占地 35 平方公里、预期投资在 200 亿美元以上的鲁萨尔新城 (Lusail City) 开发项目。由于卡塔尔

中华人民共和国商务部：“迪拜将建 10 亿美元酒店”，
<http://www.mofcom.gov.cn/article/i/jyjl/k/201305/20130500131080.shtml>.

中华人民共和国驻沙特大使馆经济商务参赞处：“沙特工程市场在建项目达 4950 亿美元”
<http://sa.mofcom.gov.cn/article/ddfg/laogong/201311/20131100397936.shtml>.

中华人民共和国商务部：“沙特房地产开发提速”，
<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/i/jyjl/k/201212/20121208486525.html>.

Saudi Industrial Property Authority, “Modon shortlists 10 companies for Sudair City”,
http://www.modon.gov.sa/english/mediacenter/news/pages/news_93.aspx.

Saudi Railways Organization, “SRO - Board of Directors discusses the latest developments in expansion projects and new projects of the current year budget”,
http://www.saudirailways.org/portal/page/portal/PRTS/root/Article_07.

Lusail Sets the Tone for Infrastructure Qatar Conference,
http://www.lusail.com/English/Pages/English_Home.aspx.

将承办 2022 年世界杯足球赛，该国计划投资 1400 亿美元建立高效的城市轨道交通系统。建成以多哈为中心、辐射其他世界杯赛场的高速公路网和多哈地铁系统，如卡塔尔综合铁路项目（Qatar Integrated Rail Project）将于 2020 年前联通卡塔尔与巴林的高铁系统。

科威特政府积极投资建设金融、贸易、旅游、医疗等基础设施。2013 年 11 月 26 日科威特公共工程部负责规划发展事务的官员表示，科政府正在全力推动 150 个大型基础设施项目，签订各类建设合同 422 个，总金额超过 282 亿美元，以努力实现埃米尔提出的要把科威特建成海湾地区金融与贸易中心的宏伟目标。此外，科威特投资 940 亿美元兴建丝绸之城（City of Silk），并希望该项目于 2030 年竣工后能成为全球贸易与旅游胜地。

阿曼是一个封闭且欠发达的国家，尽管建筑工程发包额增长平稳，但所占市场份额较小。从发包业务领域来看，能源项目超过 50%，房建、机场、公路等项目发包总和约为 41%。根据阿曼政府的八五计划（2011~2015 年）规划，将投资 100 亿美元建设赛莱拉（Salalah）国际机场、亚当（Adam）机场、马斯喀特（Muscat）机场、索哈尔（Sohar）机场。未来十年，阿曼将投资 150 亿美元用于 AL Duqm 港口建设。

巴林的建筑市场充满了活力，在世界银行 2013 年度全球营商环境报告中，巴林排名第 42 位。巴林政府在民居、路桥等基础建设领域投资巨大。如巴林住房部陆续推出北方城 1 万套、希德东区 4000 套、希特拉东区 4000 套等保障房项目，各类私人开发商也将推出规模不等的住房建设项目。迪亚尔·穆哈拉克房地产开发项目投资约为 30 亿美元，其中包括名为“龙城”的中国精品商城项目。此外巴林积极投资道路基础设施以打通与周边邻国的陆上交通网，如连接沙特和巴林的第二座跨海大桥预计于 2014 年底动工，巴林—沙特铁路工程从达曼开始，沿着法赫德国王大桥抵达麦纳麦，全长 30 公里，预计总投资 45 亿美

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, “Insight into the Qatar construction market and opportunities for real estate developers”.
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-MiddleEast/Local%20Assets/Documents/Services/FAS/me_fas_qatar-construction-market_052013.pdf.

Qatar Railways Company, “Long Distance Passenger and Freight Rail”, <http://www.qr.com.qa/>
中华人民共和国驻科威特大使馆经济商务参赞处：《科威特积极推动大项目建设》，
<http://kw.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201311/20131100404339.shtml>.

Eric Goldschein, “Kuwait Is Building A \$132 Billion City around A Skyscraper with an ‘Arabian Nights’ Theme”, Business Insider, Dec.7, 2011.
<http://www.businessinsider.com/kuwait-madinat-al-hareer-skyscraper-2011-12>.

Special Economic Zone Authority, “1.75 Billion for Duqm zone growth”, 23 July, 2013.
<http://www.duqm.gov.om/Duqm-Zone-Growth.shtml>.

元。

海湾六国的巨额油气收入向非能源领域投资，不仅逐渐推动后能源时代的经济转型，还推动了全球建筑业的复兴。中国与海湾六国能源关系推动了贸易、投资和工程承包合作的发展，使双方经济合作规模不断扩大。然而全球化的铁律之一就是遵循东道国的管理规制成为经济利益可持续获取的前提条件，作为后来者的中国企业能否在海湾地区的建筑市场上站稳脚跟，不仅取决于自身的功底是否扎实，更在于能否适应海湾六国对工程承包市场的制度安排，以逾越市场准入壁垒。

二、海湾六国工程承包市场准入壁垒解析

准入壁垒(Barriers to Entry)是研判某地区市场环境优劣的重要视角之一，亦是企业评估进入该市场必须承担成本的参考指标。尽管海湾六国工程承包市场潜力巨大，但准入壁垒相对较高，主要表现为制度性准入壁垒、结构性准入壁垒与操作性准入壁垒三个方面。

(一) 制度性准入壁垒。

海湾六国设置的制度性准入壁垒表现为以下几种形式。

1. 当地公司代理制。根据《外国承包商与沙特代理人关系法》规定，外国承包商投标沙特工程项目必须与当地代理人合作，代理费为不超过合同总金额5%，但有的沙特本土代理商收取的代理费高达20%以上，这无疑增大了外国承包公司的营运成本。例如沙特承包工程市场的政府投资占绝对比重，初次进入沙特市场且没有在当地获得注册经营地位与承包商资格的外资企业，必须通过与有相关资质的当地承包商建立合资企业，采取转包或分包、委托当地承包商代理等间接方式参与竞标。

2. 企业资质审查制度。海湾六国坚持对外国承包商的企业信誉、工程业绩、施工技术资质进行预先审查，预审不合格的企业不得竞标。海湾六国明文限制外国公司的准入范围与业务范围，使之只能承接外国政府投资项目及沙特本国承包商无力完成的高难度项目。如沙特政府禁止外国竞标石油勘探、开采、设备生产、陆路运输等领域的项目。

3. 本土保护制度。为了保护国内的相关产业安全，海湾六国要求中标的外

中华人民共和国商务部：《巴林——沙特铁路桥讨论会在麦纳麦举行》，
<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/i/jyjl/k/201202/20120207969198.html>

Harold Demsetz, "Barriers to Entry", *The American Economic Review*, Vol.72, No.1, 1982, pp.47-57.

国企业必须与本土企业联合承包工程，工程设备及施工材料需在本地购买。如沙特规定外国公司必须保证公司内部至少有 25% 的沙特公民并支付工资，同等条件下，卡塔尔会优先考虑让本土承包公司中标。此外，根据《卡塔尔投资法》规定，外国企业在卡塔尔建立合作公司时，外国企业所占份额不得超过 49%，否则将被强制收费。而《阿联酋商业公司法》规定，外国企业在阿联酋成立合资公司须有一个或多个阿联酋籍合伙人，而且本地人在合资公司的所有权不能低于 51%。沙特政府则更为偏袒国有海运公司，将超过 40% 的与政府有关的货物交由沙特阿拉伯国家海运公司（National Shipping Company of Saudi Arabia, NSCSA）和阿拉伯联合航运公司（United Arab Shipping Co, UASC）运输。

4. 合资公司注册制度。根据海湾六国的有关规定，只有本土公司才具有参加工程竞标资格。因此外国公司只能有两种竞标的路径：一是采取总体承包的方式参与竞标，或是采取买标方式，但仅适用于竞标小型项目；二是与本土公司成立合资公司并在当地注册以取得竞标资格。由于海湾六国对合资公司的注册门槛极为严格，注册不成功则只能选择承包部分工程，特别是阿联酋就以注册壁垒高而著称。主要表现为：一是注册手续繁杂。《阿联酋工程项目分类表》将发标工程分为机电、房建、电力、供水、排水、路桥和农业八大类。企业在申报工程技术人员、公司业绩等资质时，首先要确定自己申报哪一类的工程公司，如公司申报排水工程的资质等级，申报的工程技术人员必须是排水领域的工程师，公司业绩也是在水务管理方面。如果承包公司申报《阿联酋工程项目分类表》以外的工程资质等级，则须向有关主管部门另行申请。例如石化领域就需向阿联酋国家石油公司进行石油工程专项申请；二是竞标企业将被分级登记。阿联酋《商业公司法》规定，已经取得营业执照的承包公司必须在阿联酋计划部资质分级委员会进行分级登记，分为特级、1~5 级共六个等级，并取得相应的资质等级证书，不同等级划定了不同的承包项目范围，企业只能竞标此范围内的项目。营业执照每年须重新审核。

（二）结构性准入壁垒。

结构性准入壁垒是贸易保护的主要方式，主要包括技术标准、政府管制、投标差别化等形式。

1. 英美标准和技术规范占据主导。海湾六国大多采用英美国家的标准规范，并且聘请国际知名公司监管项目建设的全过程，甚至从施工样图设计到永久材

中华人民共和国驻阿联酋大使馆经济商务参赞处：“阿联酋企业注册指南”
<http://ae.mofcom.gov.cn/article/ddfg/tzzhch/200408/20040800265850.shtml>

料设备采购都要逐一过问。由于海湾六国工程监理的指标化程度很高，这就要求海外承包企业必须严把技术关与质量关，在竞标之前就明确投标目标，授标成功后的工程管理制度需按东道国的相关监管标准进行调整。

2. 严格的环保标准。海湾六国普遍采用英美工程评估标准，对工程建设过程中的环保要求很高，例如污水、弃渣处理需向环保部门申请，手续繁琐且需一事一申请。迪拜水电局（Dewa）已通过了《绿色建筑法规》，阿布扎比城市规划委员会（UPC）以及卡塔尔的地亚尔市也已建立了绿色建筑的长效评级制度。

海湾六国目前共有 1348 项在册绿色建筑项目，并获得联合国绿色建筑委员会的权威认证。

3. 对承包商的服务需求增大。海湾六国工程市场一般不采用全包方式。除了承担工程建设责任，承包商还需负责相应的项目运行与融资管理等服务项目。由于海湾六国的很多项目并没有预付款，带资承包的方式已逐渐主导了海湾六国工程招标市场，因此是否拥有牢固的资金链，已成为决定承包企业在海湾工程承包市场中获胜的核心因素。

（三）操作性准入壁垒。外资公司被授标成功后，仍然面临着一些操作性的困难。

1. 支付方式繁琐。由于中标的外国企业必须购买当地施工材料与设备，但海湾六国的供货商习惯采用信用证支付的方式，对于工程采购计划甚至要求使用全额滚动式信用证支付，这将提升项目的流动资金占用率，特别是对于融资能力较弱的企业来说，无疑会增大其履约成本，面临资金链断裂的风险。

2. 中国的设备材料未被广泛接受。根据海湾六国通行的供货名单制，阿拉伯业主经常在项目招标或后续合同谈判阶段明确指定承包商采购西方设备和材料，对于关键设备往往由业主提供甚至指定供货商，特别是在石油、石化及电站设备领域的工程建设过程中禁止购买供货商名单以外的设备和技术。除非事先约定，中东阿拉伯业主一般不会接受在签约后改用中国国产设备材料或合资设备材料的建议。

综上所述，尽管海湾六国工程承包市场广阔，但其中的市场准入壁垒仍然较高。中国企业作为海湾六国工程承包市场博弈的后来者，面临着如何跨越准入壁垒、规避市场风险、形成核心竞争力的严峻考验，需根据自身实际情况精细化构建相关应对策略。

Sami Mahroum, “ Demand-led Related Diversification: Green Construction in the GCC as a Prospective Case ”, *NSEAD Innovation Policy Initiative* , March 15, 2012,p.14.

三、中国企业进入海湾六国工程承包市场的 SWOT 分析

SWOT 分析法是一种用于检测企业营运与市场环境的决策辅助工具,能够帮助企业决策者将资源与精力投放在核心议题上。使用 SWOT 模型剖析中国企业进入海湾六国工程承包市场所面临的内在竞争优势与劣势、外在机会与威胁,有助于系统把握有利因素,避开不利因素,发现隐患,及时找出解决路径,明确资源投放方向,从而为中国国际工程承包企业设计一套与内部资源、外部环境有机结合的“走进海湾”战略框架。

1. 优势与劣势分析

事物未来的发展方向,取决于其内部优势与劣势的博弈状态。因此,厘清优势(Strength)和劣势(Weakness),是中国企业进入海湾工程承包市场的前提准备。

(1) 主要优势(Strength)

S1. 劳动力成本优势

与发达国家相比,中国企业的工程技术人员竞争力有限,但在薪资水平上有优势;与发展中国家相比,中国的工程技术人员工资水平较高,但在整体技能方面优势较大。整体而言,中国工程承包企业拥有较高素质的本土技术与管理人才,能以较低的成本整合施工团队优势进行项目攻关,从而降低项目决策与管理失误的风险几率,节约项目执行成本。

S2. 业绩优势

中国国际工程承包企业经过多年来的实践,已经建立起一套较完整的跨国经营管理体系,特别是在基础设施工程承包领域积累了大量宝贵经验。《工程新闻记录》(Engineering News-Record)评选出的 2013 年度全球最大国际承包商中,中交集团、中国水利水电建设股份有限公司、中国建筑工程总公司等 55 家公司跻身世界 250 强之列,共完成海外工程营业额 671.75 亿美元,平均营业额为 12.21 亿美元,我国国际工程承包企业整体位次不断前移,部分企业业务增长迅速,如中国交通建设股份有限公司连续六年排名中国企业首位,同时也是中国在海湾六国工程承包商中的翘楚。

S3. 经验优势

业绩优势源于中国工程承包企业丰富的竞标经验。2010 年,中国公司在阿

中华人民共和国商务部:《我国 55 家内地企业入选 2013 年度 ENR 全球最大 250 家国际承包商名录》, <http://www.mofcom.gov.cn/article/hyxx/zhetang/201309/20130900329212.shtml>.

曼承建的工程项目营业额为 4.67 亿美元。中国水利水电集团公司、中铁 18 局、长城钻井、中油勘探、华为等企业也在海湾六国取得了良好业绩，单笔合同金额过亿元的项目不胜枚举，中国企业所承建的工程质量一流，得到业主和监理方的一致好评。中资企业在基础设施建设、交通运输等领域拥有丰富项目经验与专业优势，已经具备参与大型项目的竞争能力。

(2) 主要劣势 (Weakness)

W1. 信息获取渠道少

与国际著名工程公司相比，中国国际工程承包企业的咨询设计能力仍显不足。在 2013 年度全球咨询设计 200 强的排行榜中，中国石化工程建设公司位居 12，营业额为 27.36 亿美元，而排名第一的美国艾奕康科技公司营业额则为 72.77 亿美元。国内工程承包企业对海湾工程市场的信息捕捉能力较弱，信息来源主要依靠国外中介或代理人，自主掌握的工程项目信息渠道单一，对海湾工程市场缺乏系统跟踪与筛选能力。

W2. 复合型人才匮乏

缺乏熟悉海湾六国国情、懂技术、懂外语的国际市场管理人员，是影响中国国际工程承包企业竞争力的重要因素。海湾六国工程行业的商务语言是英语与阿拉伯语，西方公司在语言沟通方面具有先天优势，而中国企业参与海湾六国工程承包的竞争短板就是复合型人才缺失。此外，由于海湾六国的政府管理人员大多受到西方教育，对西方商务管理模式具有文化亲缘性，而中国的东方式企业文化决定了其在获取项目信息及跨文化商务沟通方面处于较明显的劣势。

W3. 融资能力差

融资能力差是我国企业承揽大型国际工程项目的“瓶颈”。主要表现为三个方面：一是融资成本高。中国大型企业的融资成本一般在 10% 左右，一些中小企业融资成本甚至高达 20~30%。国际通行工程承包贷款利率为 1% 左右，而中国则为 3.8%，较高的融资成本削弱了中国企业在海湾工程承包市场中的可持续竞争力；二是融资渠道少。国家发展银行等政策性银行多支持大型国有企业，以及有政府援建等官方背景的工程项目，对中小型国际工程承包企业的支持力

中国对外工程承包商会：《阿曼建筑市场分析》

http://www.chinca.org/cms/html/main/col145/2012-05/30/20120530021925265737743_1.html.

Engineering News-Record, “The Top 150 Global Design Firms”,

<http://enr.construction.com/toplists/Top-Global-Design-Firms/001-100.asp>.

Erin Andersen and Hubert Gatignon, “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, 1986, 17(11): pp. 1-14.

度较小。商业银行更是如此；三是国际融资能力弱。中国工程承包公司与国际信贷机构、外国商业银行的业务往来较少，制约了国内企业向国际资本市场融资的能力，这些都成为中国企业降低整体项目融资成本的掣肘。

W4. 中国企业知名度低

中国企业作为后来者，在海湾六国的知名度较低，在大项目竞标中缺乏东道国认同。目前，中国工程承包企业尚未普及国际标准，采用的主要技术指标还是国家标准，项目管理的能力、经验和水平不能适应国际工程承包的需要。中国标准与工程建设实践尚未得到海湾六国的认可与接受。从短期来看，“中国建造”与西方工程公司相比差距较大，国际竞争力还较弱，需要凝聚各方合力以提高企业的生存力与承建项目的抗风险能力。

2. 机遇与威胁分析

外部环境的机会和威胁，将直接影响事物的发展过程。所以，明确机遇（Opportunity）和威胁（Threat），是中国企业进入海湾六国工程承包市场的战略基础。

（1）机遇（Opportunity）

O1. 中国与海湾六国关系良好

一方面，美国借“大中东民主改造”之名进行的文化改造，加深了伊斯兰世界在全球化中被边缘化的程度，海湾六国对美国在中东的单边主义行径心存不满。随着中国整体实力的提升，阿拉伯国家也希望通过加强与中国的经济合作，减轻对欧美国家的过度依赖，在东西方之间寻求平衡。另一方面，中国政府的国际公关能力也不断增强，优质国际形象逐渐得以良好塑构，中国企业在当地的影响力不断加强，海湾六国逐步认可了中国企业的企业信誉与竞争优势。

O2. 海湾六国工程承包市场广阔

海湾六国是我国对外劳务输出的传统地区，当地交通运输、石油石化、电力、海水淡化、电子通信等承包工程市场仍留有较多的市场机遇。此外，海湾六国具有良好的货币和税收政策环境，例如六国货币稳定，外汇无管制，可自由兑换和汇出等，同时，非关税壁垒较少，除了对外国石油公司、外国银行等征收“公司税”外，政府都不征收其他类型的公司所得税、个人所得税、营业税等各种国内税赋。沙特新颁布的《外国投资法》规定在沙特不发达地区的外国投资者给予鼓励措施等优惠政策，并享有与沙特公民一样的国民待遇。

金峰：“海湾炼化工程承包市场分析对策”，载《当代石油石化》2009年第11期，第34页。

何书海：“海湾国家工程承包市场分析”，载《国际市场》2006年第12期，第45页。

O3. 国家政策扶持

中国政府提出的共建“丝绸之路经济带”和建设 21 世纪“海上丝绸之路”战略构想，将打通从太平洋到波罗的海的运输大通道，逐步形成连接东亚、西亚、南亚的交通运输网络，为各国经济发展和人民往来提供便利。同时也将进一步将中国的发展成就惠及海湾各国。

(2) 威胁 (Threat)

T1. 地缘安全形势严峻

海湾地区被成为国际安全局势的“暴风眼”，我国国际承包商经常处于纷繁复杂、变化多端的安全环境之中，承担着在国内承包所无法比拟的巨大风险。海湾六国亲西方外交使其成为伊斯兰极端主义分子攻击的目标。受中东乱局未定、伊核危机、叙利亚内战的影响，海湾六国安全局势复杂多变，存在着市场预期不明确以及社会秩序不稳定等不确定因素，因此要充分考虑到中东地缘安全形势变化对海湾六国工程承包市场的负面影响。

T2. 地方保护主义

海湾六国工程承包市场竞争激烈，每个工程项目都有数十家企业参与竞标。为扶持本土承包商，海湾六国实行了一系列本土保护政策，提高了国外承包公司的市场进入门槛。例如阿联酋政府规定外国企业必须带资承包阿联酋工程，不享受工程预付款等优惠政策。对于外国承包商而言，带资承包无疑迫使其增加固定资产和流动资金投入量，从而延长了资金回收期，特别是承建大型工程项目的筹资压力剧增，迫使很多国外企业被迫退出了竞标。2012 年 11 月 15 日，沙特劳工部出台了促进私营部门劳动力沙特化，鼓励以沙特人替代外国人的政策，即雇佣沙特人少于其雇员总数一半的企业，每月须为每名外籍雇员缴纳 200 沙特里亚尔的费用。

T3. 市场竞争激烈

海湾六国工程承包市场的竞争烈度极高，从高端的项目咨询设计，到中端的总承包领域，再到低端的施工分包领域都是如此。一直以来，欧美国家主导着大中东地区的项目咨询设计领域，从前端设计到工程管理无所不包。在工程总承包领域，西方国家工程公司承揽了大部分项目，中国、印度、埃及等国企业占有的市场份额较小，海湾六国本土企业的项目执行力很弱。在分包领域，中国企业的比较优势较为明显，但存在的无序竞争现象不利于进一步开拓海湾

习近平：“创新合作模式 共同建设‘丝绸之路经济带’”，中国共产党新闻网 2013 年 9 月 7 日，<http://cpc.people.com.cn/n/2013/0907/c164113-22840646.html>。

中华人民共和国驻沙特大使馆经济商务参赞处：“沙特就业形势严峻，新政策加大企业成本”，<http://sa.mofcom.gov.cn/article/ddfg/tzzhch/201211/20121108457678.shtml>。

市场，并为企业形象产生了负面影响。

T4. 经济颓势渐现

2008 年的全球金融危机对海湾六国的工程承包市场影响较大，加剧了在建项目业主支付能力的不确定性，特别 2009 年迪拜金融危机对国际工程承包商信心打击较大。海湾六国工程承包市场的国际投标数目不断下降，本土失业率不断攀升，发包商拖欠工程款的现象时有发生，中国承包公司随带的国内劳动力难以获取签证，这使得中国企业的比较优势难有用武之地。

基于以上对中国企业进入海湾六国工程承包市场的 SWOT 分析，我们可以得出以下结论：第一，中国工程企业进入海湾六国市场既是集货物贸易、技术贸易和服务贸易于一身的重要国际经济合作活动，亦是实现民族复兴战略的重要组成部分；第二，海湾六国市场仍将是中国国际工程承包产业的新兴增长点；第三，巩固提高在西亚地区的市场份额是中国国际工程承包企业的基本战略选择；第四，开发海湾六国工程承包市场有助于拓展中国企业的国际知名度，激发中国企业的后发竞争力；第五，发达国家对中国企业的联合打压不会改变。

四、中国企业进入海湾六国工程承包市场的战略设计

既然中国企业拓展在海湾六国工程承包市场的市场份额是大势所趋，那么如何规避风险、制定科学合理的市场进入战略，则是解决问题的关键。中国国际工程承包企业进入海湾六国市场面临两大困境，一是地缘安全环境的掣肘；二是发达国家的“先行优势”。因此中国企业相关战略对策的构建，至少包括两个层面的内容：一是中国政府的对策，二是国有企业的对策，当然还包括这两个层面的良性互动。由于中国国际工程承包企业的“走出去”战略是一项艰巨的系统工程，多项参考指标难以准确定量，这就决定了依据 SWOT 模型所制定出的只能是宏观对策性的战略方针（见表 1）。

表 1：中国企业进入海湾六国工程承包市场的 SWOT 分析图

	优势 (S)	劣势 (W)
内部优势与劣势	S1 劳动力成本优势 S2 业绩优势 S3 经验优势	W1 信息获取渠道少 W2 复合型人才匮乏 W3 融资能力差 W4 中国企业知名度低
外部机遇与威胁		

本表系作者根据相关数据梳理而成。

机遇 (O)	延展型 (SO) 战略	扭转型 (WO) 战略
O1 中国与海湾六国关系良好 O2 海湾六国工程承包市场广阔 O3 国家政策扶持	SO1 集中外交资源, 积极改善中国企业在海湾六国的投资环境 SO2 适度调整中国企业进入海湾市场的战略部署	WO1 增强中国企业的核心竞争力, 完善中国企业的品牌策略。 WO2 提高市场调研力度与广度。
威胁 (T)	防卫性 (ST) 战略	多元化 (WT) 战略
T1 地缘安全形势严峻 T2 地方保护主义 T3 市场竞争激烈 T4 经济颓势渐现	ST1 实施复合型人才培养战略 ST2 落实本土化经营战略	WT1 加强银行与企业的联合程度 WT2 加强企业间的合作, 组织项目联营体

1. 中国国际工程承包企业的延展型 (SO) 战略

SO 战略是依靠内部优势, 利用外部机遇的战略。当前可供中国工程承包企业选择的延展型战略包括:

一是集中外交资源, 积极改善中国企业在海湾六国的投资环境。一方面要采取政治、经济、外交等方式推动与海湾六国的全方位合作, 发挥经济外交的带动作用; 另一方面要加大中国使领馆的海外维权力度, 提升其商务信息搜集与反馈能力, 及时发布该地区工程承包市场的商讯。

二是适度调整中国企业进入海湾市场的战略部署。关注和努力承揽高端、大型公共房建项目; 审慎承揽中、低端住房、别墅项目; 适当承揽建筑劳务分包项目。支持国际信誉好、财力雄厚、技术过硬的国有大型工程企业参与海湾六国大型项目的总承包竞标, 逐渐提升中国企业在项目咨询设计领域的知名度。当然这种后发式战略的调整不仅需要积极参与国际承包市场上游领域竞争的魄力, 更需要甄别海湾六国工程市场风险的能力。

2. 中国国际工程承包企业的扭转型 (WO) 战略

WO 战略是利用外部机遇, 克服内部劣势的战略。当前可供中国工程承包企业选择的 WO 战略包括:

一是增强中国企业的核心竞争力, 完善中国企业的品牌策略。第一, 不断提升原创技术研发能力, 增强中国企业对国际工程标准的适应力; 第二, 大力宣传一批实力强、信誉好的标杆企业, 不断提高在海湾六国工程承包市场的知名度; 第三, 邀请海湾六国高层人士及技术人员来访, 建立工程承包技术论坛、

座谈会等定期对话机制，并派遣中国对外承包工程商会等 NGO 回访，对中国企业进行品牌宣传。

二是提高海湾六国市场调研力度与广度。在进行海湾六国国际投标业务前，中国企业应进行详细的市场考察，特别是收集当地的建材价格、人工费用、外汇管理、设备租赁、税收、水费、电费等讯息，为投标建立相对准确的商务价格数据库。

3. 中国国际工程承包企业的防卫型（ST）战略

ST 战略是维持内部优势，回避外部威胁的战略。当前可供中国工程承包企业选择的 ST 战略包括：

一是实施复合型人才培养战略。中国在海湾六国工程承包市场的后发型竞争优势，在很大程度上取决于复合型人才的施行。具体路径包括：一是鼓励企业建立复合型人才孵化机制，通过培育和吸纳熟悉海湾地区商情的专业型复合人才，使企业形成强有力的国际营销、国际服务和国际管理的综合能力，实现资本和人才要素的良性配；二是建立激励与约束并重的人力资源管理体制，形成惜才爱才的企业文化，实现人才的优势互补和优胜劣汰，完善人才考核体系，建立公正的海外业绩考核体系。

二是落实本土化经营战略。实施属地化经营策略有利于中国工程承包商寻找新的盈利增长点。借助当地承包商和工程技术人员的力量，中国工程承包商可以较快熟悉当地法规与技术规范，及时了解工程信息，把握市场前沿动态，增强商务决策的合理性。中国工程承包商与当地公司的合作可采取成立合资企业或联合投标，建样板房，提供设备、技术等多种方式，发挥双方优势，争取更多的市场份额，互惠互利、实现双赢，最大程度赢得当地政府和社会各界的合作与支持。

4. 中国国际工程承包企业的多元型（WT）战略

WT 战略是弥补内部劣势，回避外部威胁的战略。当前可供中国工程承包企业选择的 WT 战略包括：

一是加强银行与企业的联合程度，提升中国企业的融资能力。企业与金融机构联合承包，是项目与资本运作的有机结合，有助于规避资金链断裂带来的风险。为了适应海湾六国工程市场的带资承包要求，中国企业需实施银企联合策略以尽快突破融资瓶颈，扩大融资渠道。国有投资型银行应支持有较强竞争力的企业，与其形成银企联合体共同开拓海湾六国的工程承包市场，使银行与企业在市场开发、项目监管等方面紧密结合，形成风险共担、利润共享的共同体。

二是加强企业间的合作,组织项目联营体。“项目联营”成功的运作有利于中国企业应对海湾工程承包市场的激烈竞争,分散企业的经营风险,整合各方的管理优势、经验优势、技术优势、资源优势、资金优势,催生1+1>2的效果。工程企业在竞标时与国内其他公司形成以项目联营为主导的综合性工程承包集团,不但可以增强中国企业在海湾六国的综合竞争能力,而且也有利于减少我国承包工程企业在海湾六国国际市场上互相压价的恶性竞争局面,提高中标率,降低交易成本。

综上所述,海湾六国的经济发展吸引着世界工程承包业的目光,同时也为中国企业带来了机遇与挑战。然而,针对中国工程企业进入海湾市场的研究在国关学界尚属新兴议题,但中国企业的海外竞争实践急需学界的智力支持迫在眉睫。

Engineering Contracting Corporation between China and Six Gulf Countries

XIAO Yang

(Xiao Yang, PhD, Researcher, International Studies Center, Beijing International Studies University)

Abstract Under the background of globalization, to study the international environment which Chinese engineering contracting enterprises business practice within, will be the basic task for implement of “go out” strategy. Six gulf countries are the biggest Engineering contracting market in the world, also the focus area for Chinese enterprises. The market access barriers in gulf six countries’ engineering contracting market that are not conducive to play the advantage of Chinese enterprise. This article focus on the issues such as market access barriers, geopolitical security situation, cross-cultural communication during the corporation between China and Gulf six countries, and use SWOT analysis model to give some policy recommendations.

Key Words Six Gulf Countries; International Contrasting Enterprise; Market Access Barriers; Sino-Arab Economic and Trade Cooperation

(责任编辑:张金平)