

Research on the “3+2” Strategic Management of Engineering Enterprises in the International Market——A Case Study of Country M in South Asia

Junfeng He Zhichun Hu Yanxia Men Shanping Mou Mengchen Li

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang, Hebei, 065000, China

Abstract

Strategic management is the key to enterprise management, and the strategy is the market. Strategic positioning is directly related to the market development effect of oil and gas storage and transportation enterprises. Traditional EPC projects are accustomed to using bidding strategy to obtain the market, but in the future, the market needs the intervention of guiding market development strategy. Taking the market development of South Asia m as an example, this paper makes an in-depth study on the market situation of this country and makes a detailed market management plan, which provides upgrading measures from three outward “market research, market planning, market layout” and two inward “market mechanism and key technology” respectively, in order to provide reference for the market management improvement of oil and gas storage and transportation enterprises in South Asia m and other countries.

Keywords

strategic management; market development; management promotion; engineering enterprise

Fund Project

Company-level Project of Southeast Asia Project Manager Department of China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. (Project No.: DNY-2019-02); The first batch of “Langfang Youth Top Talents” Fund Project of the Office of the CPC Langfang Municipal Committee and the Office of the People’s Government of Langfang (2019.11-2022.11).

工程企业国际市场“3+2”战略管理研究——以南亚 M 国为案例

贺俊峰 胡志春 门艳侠 牟善平 李梦晨

中国石油管道局工程有限公司, 中国·河北 廊坊 065000

摘要

战略管理是企业的关键所在, 战略所在就是市场所在, 战略定位直接关系到油气储运企业市场开发的效果, 传统的 EPC 项目都习惯于采用投标型策略获取市场, 但是未来市场需要引导型市场开发策略介入。论文以南亚 M 国市场开发为案例, 对该国市场情况进行深入研究, 做出了详尽的市场管理规划, 分别从 3 个外向“市场研究、市场规划、市场布局”、2 个内向“市场机制和关键技术”方面提供提升措施, 以期对油气储运企业南亚 M 国及其他国家市场管理提升提供借鉴。

关键词

战略管理; 市场开发; 管理提升; 工程企业

基金项目

中国石油管道局工程有限公司东南亚项目经理部公司级课题(课题号 DNY-2019-02); 中共廊坊市委办公室、廊坊市人民政府办公室第一批“廊坊市青年拔尖人才”基金项目(2019.11-2022.11)。

1 引言

油气储运企业生存离不开市场开发, 只有足够的市场作为支撑, 方可以提供油气储运企业立足之需, 乃至提供油气储运企业发展源源不断的资金血液。随着国际市场逐渐超越中国市场成为油气储运企业最为重要的多半壁江山, 油气储

运企业的国际化战略正在迎合“一带一路”倡议, 不断优化和改进, 以求得新的机遇。但是, 市场开发离不开战略管理, 离不开对东道国的前导型市场研究和规划布局, 离不开先进的适应各国发展的市场开发机制, 离不开对核心技术的引导和创新。前导型市场开发策略就是从项目前期开始研究, 从

源头获取市场的主动权,本论文正是基于上述使命,以M国市场开发为背景,笔者进行深入研究,利用两年时间进行了详尽的调研,通过大量数据研究分析,对油气储运企业东南亚地区M国市场战略与市场管理研究提出系列举措,以期对M国市场开发和油气储运企业其他国家的市场战略与市场开发有所裨益。

2 深化市场研究与规划

2.1 要深化市场研究

2.1.1 要加强对油气储运企业传统主业的研究

深入调查M国市场涉及油气储运企业主业的部分,形成专项报告。

2.1.2 要积极探索和调查非主业的市場情况

坚持“主业为重,主副相成”的战略,主要针对M国未来对电厂、压气站、中转站、公路、铁路、桥梁、隧道、堤坝等项目的规划和布局,形成较为完善的专项报告^[1]。

2.1.3 要坚持“水火相融”的市场开发理念

加强对M国水管道、油气管道的市场研究,水管道包括有供水管道扩展到排水管道,油气管道由原油管道、成品油管道、天然气管道扩展到多介质管道,形成“水火相融”市场研究专题报告。

2.1.4 要“由下游竞争转变为上游引导”

强化与M国各级政府的沟通,从源头和上游引导市场布局 and 规划。

2.2 全面市场规划

市场规划是市场开发的基础,规划是第一阶段,规划直接影响着布局,布局最终影响项目的区位,不同的区位决定了竞争的激烈程度,M国公司市场规划如下。

2.2.1 时间规划

实行“远略近详、滚动规划”的机制。M国公司将未来三年按照时间进度进行分别规划,三年大规划、两年中期规划、一年详细规划。当年着重规划目前正在跟踪和运作的项目;次年重点考虑正在预期设计的项目;第三年首先完成前两年的规划内容,然后进一步滚动式的推动规划^[2]。

2.2.2 区位规划

要坚持“时间为轴、空间为翼,轴轴相连、翼翼相接,轴翼相融、互为递进”的规划策略。首先,M国公司根据目

前市场信息,着重加强对达卡、吉大港、库尔那、库次巴扎、帕亚港等地区的区位规划,达卡作为M国首都,水管道、油气管道等基础设施建设空间巨大,成品油、天然气供应有很大空间,连接周围的河流穿越项目遍地开花,因此抓紧首都达卡的区位定位是关键一步;其次,将重心投向重要海港城市,吉大港、帕亚港、库次巴扎等沿海区域,M国属于资源匮乏型国家,很多资源依赖进口,因此港口建设、LNG接受、中转站、工业园区等大多布局在上述区域,因此必须将区位规划锁定上述区域;最后,不忽视M国与周边国家的联系,M国三面被印度包围,东部小段与缅甸接壤,着力研究孟印、孟缅战略规划,推动中印孟缅通道项目的运作。综上所述,M国公司应当坚持“首都核心、海港要道、领边战略”的空间区位规划理念^[3]。

2.2.3 行业规划

坚持“油气为业,供水为基、电力渗透、港口兼容、工业园为龙头”的行业规划思路。突破行业瓶颈是实现在孟全面综合高效发展的关键一步,传统的油气产业尽管存在广阔的发展空间,但是清洁能源的发展以及M国全面发展战略的推进,必然要求油气储运企业优化产品结构,从油气行业向多行业涉足,利用联合体投标、分包商业绩等获取油气行业以外的市场,拓展业务领域。一是强化水管道领域阶段性成果,将其转化为进一步拓展市场的业绩基础;二是积极拓展电力设施及电缆穿越管道市场,M国电力基础设施建设有庞大的空间,油气储运企业强化与电力企业合作共同开发电力项目市场;三是积极推动港口为龙头的项目,强化海管、LNG接收站、中转站、港口码头建设等市场;四是引导政府层面,在M国帕亚港、库次巴扎、吉大港、库尔那等地建立工业园区,以工业园为导向,形成完整的市场链条^[4]。

3 优化市场布局

3.1 形成以“首都为主体、库尔纳、吉大港为两翼的一体两翼空间布局”

首都达卡承担着M国近十分之一的人口压力,其对能源、资源的需求仍未达到要求,大量的城市贫民依然使用柴火满足生活需求;99%的企业、单位、居民区都配有私人发电机,以缓解供电不足;90%的饮用水、生活用水质量不达标,大量民用水无法得到保障;市内水网密布、河道纵横,河流穿越工程极少,道路通行极大受阻;工业链残缺不全,以农业、

手工业、服装业、基础加工业为主要工业结构，缺乏真正的第二产业，第三产业也极为落后。这就为首都达卡留下了巨大的发展空间，油气储运企业必须明确首都达卡的核心定位，精准调研，做好市场布局。库尔纳位于 M 国西南部沿海地区，人口稠密，资源短缺，电荒成为常态。但其具有良好地理区位优势，可承接海上能源运输、储备、中转的基地，形成大型产业园，与化工、服装生产、化学纤维生产、炼化、电厂等综合开发，形成较为完整的产业链。通过新建库尔纳河港直通 M 国湾，与世界经济紧密联系在一起。吉大港 - 库次巴扎位于 M 国东南沿海，是 M 国第二大经济区域，人口稠密、用水紧张、电力不足、能源短缺、交通落后，一半以上人口处于贫困线以下，市场开发具有巨大潜力，油气储运企业在单点项目的基础上，进一步规划港口、多点系泊、海上接收站、路上中转站、储罐项目，抓住一带一路倡议重大机遇，以创建国际化多元化综合服务型港口城市战略为切入点，盯紧东翼发展时机^[5]。

3.2 形成以“油气管道为重点、水管道为抓手、港口设施为突破、电力业务为试点、服务业务为基础”的五位一体行业布局

行业布局的设计极为重要，不同行业竞争程度不同，行业布局的优劣决定了企业的发展空间和发展成果。

3.2.1 要以油气管道为重点

在 M 国市场上，油气储运企业是唯一的专业提供管道 EPC 总承包服务的大型国企，在油气管道领域有着天然独特的绝对的竞争优势，因此必须以油气管道为重点，作为行业布局的首选。

3.2.2 要以管道为抓手

目前油气储运企业已经在 M 国拥有水管道项目的施工经验和业绩，且 M 国拥有庞大的水管道市场，水供应管道及排水管道都具有广阔的上升空间，开展水库、水管、水路等工程。油气储运企业立足市场根基，大力开发水管道市场具有重要意义^[6]。

3.2.3 要以港口设施为突破

M 国属于资源匮乏型城市，产业结构单一初级，大多数资源及产品依赖进口，而港口建设依然处于初级阶段，借助“一带一路”的发展机遇，油气储运企业要以港口设施为突破，实现新的发展。

4 升级市场开发机制

市场开发机制是市场开发的组织保障、制度保障、人才保障、激励保障。

4.1 健全“专业 + 辅佐 + 顾问”动态化市场开发的组织团队

组织是保障，建立健全市场开发组织机构是市场开发的前提。M 国公司市场开发组织机构设计如下。

4.1.1 要专业团队引导

以公司经理为第一责任人，具备专业的市场开发能力和经验；油气储运企业配备专业的市场开发人才 1-2 名，配合公司经理进行市场研究、市场规划、市场布局、市场运作、公关处理。火车跑得快，全靠车头带，专业引导在市场开发工作中起着四两拨千斤的核心作用，属于领导团队的角色定位。

4.1.2 要全员辅佐开发

建立全员市场开发机制，公司各个部门随时提供协助，合同法务提供法律支持，财务部提供财税支持，工程部提供工法料法技法支持，概预算部提供商务、经济、造价等支持，HSSE 部提供安保、反恐支持等。另外，属地员工纳入市场开发小组，受市场部管理，工作受市场部分配和监督。

4.1.3 要顶级顾问协调

针对特定项目或者重点跟踪项目，吸收外部顶级顾问进行协调，包括油气储运企业委派和外部招聘两种方式，油气储运企业委托主要是油气储运企业及事业部市场主管领导赴现场进行顶层沟通与协调，外部招聘是指与 M 国专业代理和项目运作合作，吸收具备超强公关能力的顾问人员进行市场运作，二者相辅相成，缺一不可^[7]。

4.2 建立“规划 + 开发 + 考核”的全周期市场开发制度规范

4.2.1 要建立市场规划布局规范

明确市场规划的层级、方向，制定市场开发的长期、中期、近期发展目标，确定市场开发的发展规模、发展方向、深化程度、重点领域、运作渠道等。

4.2.2 要建立市场开发制度

首先，建立市场部门管理制度，应当包括专业团队工作指导手册、市场部岗位职责制度、全员市场开发制度、属地

市场开发人员管理制度、代理运作团队（顾问）管理制度等。其次，从全员市场开发角度来讲，建立市场项目信息管理制度、分包商资源库管理制度、材料供应商资源库管理制度、造价信息管理制度、投标财税信息管理制度、合同法律条款信息管理制度、投标项目风险管理制等。最后，从市场开发流程上来讲，建立项目信息收集指导手册、项目备案及投议标许可办理流程手册、项目可行性分析指导手册、项目投标过程指导手册、投标项目对标分析指导手册、项目风险分析与应对指导手册等。

4.2.3 要建立市场开发考核体系

首先，建立市场开发人员考核制度，包括专业团队考核制度、全员市场开发考核制度、属地市场开发人员考核制度、代理（顾问）运作打分评价制度。其次，建立市场开发产值考核制度，包括年新签合同额考核制度、市场运作投入考核制度、市场运作效率考核制度、市场运作效果考核制度。最后，建立市场开发纪律审查制度，包括市场开发人员廉政管理制度、市场开发人员纪律约束条例等等。上述制度构成 M 国公司的市场开发制度体系，在未来发展过程中循序渐进，应时而立。

4.3 实行“中方+属地+培养”的全方位市场开发人才培养机制

市场风云变幻，人才代有更新。只有坚持不断的补充新鲜血液，不断适应变化了的现实，才能获得长久的持续的发展。实现人才的更新，M 国公司采取如下思路。

4.3.1 要以中方人员为核心

通过油气储运企业内部调配方式，配备专业的中方人员 1-2 名，辅之以公司其他部门成员，作为全员开发成员。

4.3.2 要建立属地工市场公关人才队伍

配合专业部门完成各类业务，M 国公司在目前 3 名市场开发人才的基础上，继续扩大队伍、培养精英，为未来市场开发提供强有力的人力资源。建立属地工队伍需要与 M 国人才供应机构建立合作关系，人才供应机构包括劳务公司、大学教育机构、商会中资机构等。首先，要做好劳务公司人才供应调查，建立劳务公司人才供应资源库供随时选择，劳务公司所供应人才一般比较成熟、富有经验，且与劳务公司签订劳务协议方便管理。其次，要建立与 M 国大学教育机构的合作关系，与大学的合作表现为双选招聘形式，从学校直接

招聘的人才虽然缺乏实践经验，但是可以获得高学历、理论知识丰富的青年人才，具有培养潜力，发展前途好。最后，建立与 M 国商会、华联会及其他中资企业的合作关系，通过推荐的形式获取较为专业化的人才，是一种比较便捷的途径。

4.3.3 要建立市场人才培养机制

不论何种渠道获取的人才资源，都需要进行长期的持续不断的培养，不断地更新知识，不断地完善市场信息的捕捉能力和应变分析能力，以满足市场开发需要。着重从市场信息的敏感性、项目可行性、市场运作渠道分析等方面进行培养，主要通过实践总结、理论分析、思想引导等方式进行。

5 提升核心战略技术能力

5.1 要提升企业技术实力

5.1.1 要加强单点系泊、多点系泊技术研究

以单点项目为依托，进一步加强单点系泊、双点系泊、多点系泊及海洋管道的施工技术研究，为赢取 M 国未来的系泊与海管市场提供强有力的业绩支持和技术支持。

5.1.2 要强化炼厂、电厂技术研究

炼厂、电厂属于油气储运企业的非专业领域，但是在 M 国具有广阔的发展空间，即使通过合作方式获取项目，油气储运企业也应具有专业的技术认知水平才能适应。

5.1.3 要增强 LNG、LPG 技术研究

LNG 及 LPG 站点的建设也是 M 国未来市场的亮点，油气储运企业必须抓住历史机遇，深入研究专业技术，为项目的建设提供强大支撑。

5.2 构建企业核心竞争力

5.2.1 要以资金支持为突破构建核心竞争力

未来市场，谁掌握了资金，谁就掌握了主动权，谁就能打赢算盘，尝试以投入少量资金为动力，撬动大型项目的落地，将是未来企业间的竞争力所在。

5.2.2 要以 F+EPC 商业模式为尝试构建核心竞争力

以 M 国单点系泊项目为依托，加强对 F+EPC 商业模式的研究，为持续撬动两优项目提供理论支持，称为打造未来发展的核心竞争力。

5.2.3 要以市场规划带动项目运作（前端引导型）为抓手构建核心竞争力

转变传统的“媒体纰漏+盲目投标”的市场运作方式为“前

端规划+前沿议标”的新型主动型市场运作模式，增强我方的公信力，强化与客户的信任度，实现核心竞争力的提升。

6 结语

市场开发是油气储运企业生存发展永恒不变的话题，战略规划及前导型市场管理相互作用共同为油气储运企业生存发展提供引导和保障，没有战略规划就没有鲜明的方向和路径，难以把握错综复杂的国际环境中的市场机遇，通过本论文的研究，油气储运企业可以举一反三，触类旁通，为油气储运企业其他国家和地区的前导型市场开发提供有力的借鉴，为油气储运企业的生存和发展提供有价值的导向作用。

参考文献

- [1] 贺俊峰. 国有企业 F+EPC 商业模式流程研究 [D]. 中国硕士学位论文网, 2018.
- [2] 贺俊峰, 李梦晨, 郭鑫昌, 等. 理论与创新 [J]. 能源企业国际投融资管理体系研究, 2020(03).
- [3] 贺俊峰, 李梦晨, 牟善平, 等. 经济管理研究 [J]. 工程承包企业国际投融资管理问题与措施研究, 2020(02):2.
- [4] 贺俊峰, 孙红玉, 李梦晨, 等. 博鳌观察 [J]. 油气储运企业亚太地区“一带一路”油气合作发展研究, 2020 (04).
- [5] 贺俊峰, 孙红玉, 李梦晨, 等. 大经贸 [J]. 能源管道企业亚太地区国际化发展研究, 2020 (03).
- [6] 贺俊峰, 李梦晨, 孙红玉, 等. 经济管理 [J]. 油气工程企业国际投融资业务发展研究, 2020(06).
- [7] 李婉棣, 廖学强, 李晓可. EPC 总承包商和小额股权投资方的义务、责任与风险分析 [J]. 石油天然气学报, 2019, 41(03): 62-66.