

# 埃塞俄比亚公路建设市场 及我国承包商的应对策略

莫 鹏 胡 佳

**内容提要** 埃塞俄比亚经济形势好转,公路建设项目也随之高速发展,我国大型公路承包企业目前很多已进入其公路建设市场,占据该市场半数以上份额。本文在介绍埃塞俄比亚公路建设市场现状的基础上,提出了基于 SWOT 分析的我国承包商市场发展战略,并对一些关键的策略进行了分析,有助于我国承包商积极开拓埃塞俄比亚的公路建设市场,提高国际竞争力。

**关键词** 埃塞俄比亚 公路建设市场 SWOT 分析

## 一、埃塞公路建设市场概况

近年来,我国承包商在非洲市场快速发展。从行业比重来看,2005 年非洲承包工程市场已占我对外承包工程全行业新签合同额的 28.4%(辛修明,2007)。2006 年非洲市场首次超过了亚洲市场,新签的合同额达到了 287.4 亿美元。非洲市场依然是发展前景最好的市场(刁春和,2008)。

埃塞俄比亚(以下简称埃塞)作为一个拥有 113 万平方公里国土面积的非洲内陆国家,人口约 7700 万,人均 GDP100 美元,是

世界上最贫穷的国家之一。为了发展国民经济,埃塞政府于 1992 年开始实行经济改革,重点发展自由市场经济。但与其经济发展速度相比,埃塞的交通基础设施发展相对缓慢,大部分道路建于 20 世纪 50 年代,交通网建设密度低,道路比较老化,通路条件极差,急需改造或重建,公路基础设施滞后成为阻碍经济发展的关键。1997 年,埃塞政府为改善全国的道路状况,特别制定了道路发展规划,以此为方针指导全国的道路建设,重建国家公路网。该规划分为两个阶段,在十年内完成。第一阶段截止到 2002 年 6

月,已建成公路网总长度 33297 公里,其中 12%为沥青混凝土路面,88%为碎石路面。16617 公里的国家公路由国家公路局

## 二、埃塞公路建设项目主要参与方的职能

与其他国家的项目建设组织体系类似,埃塞公路建设项目的参与方也是由政府机构、项目投资方、业主、承包商、咨询工程师等实体组成,直接或间接地影响着项目的实施以及最终的使用。但是在埃塞公路建设市场中,各参与方的职能还有其特殊性,下面对一些主要参与方的职能进行介绍和分析。

### (一) 政府机构

公路建设项目作为公共项目,从项目的启动到结束都需要

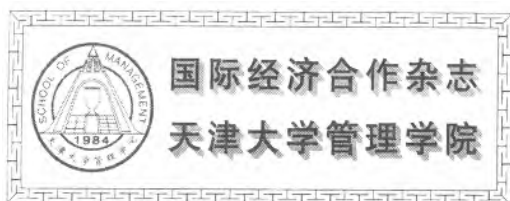


表 1 埃塞当地与公路建设相关的政府部门及其职能

政府机构	相关职能
劳工及社会保障部	签发工作许可证
内政安全部	审批爆炸物和其他危险品的进口、运输、储藏和使用
海关	收缴关税、验关
国家质量标准局	审批试验设备
联邦税务局	收缴附加税等
地方法院	裁决由工程引起的当地法律纠纷

政府相应机构的协助,对于埃塞公路建设市场,与公路工程有关的政府部门及其职能参见下表 1。

## (二) 投资方

大型公路建设项目的资金主要来自本国或他国政府以及国际金融机构。其中,来自私人、企业或其他机构的投资主要集中在合同额不超过 10 万美元的小型公路建设项目上。投资方的主要职能可概括为以下几点:一是确定项目目标,包括环境影响分析;二是分配资金及监控资金使用;三是对项目给予政策支持;四是项目启动;五是解决项目实施工程中的政治分歧。

## (三) 业主

根据项目的施工地点、投资方以及投资额不同,项目业主可为埃塞各级公路局、企业、其他机构或实体,其主要职能一是评价、审查咨询工程师提供的进度报告;二是审核、支付咨询工程师和承包商的工程款;三是协助承包商办理机械和材料的进口、劳工证等事宜;四是协助其他政府机构进行征地和移除障碍物;五是不定期检查施工现场;六是与其他社会组织机构进行沟通,保证项目顺利实施;七是评估环境影响。

## (四) 承包商

承包商在埃塞公路建设市场国际经济合作 2008 年第 3 期

上的主要职能与其在国内类似,但在埃塞施工的最大挑战是如何按合同工期完工。业主通常会在招标文件中规定工期,投标人必须在此工期基础上合理资源投入,计算出标价。然而由于实际发生工程量往往与业主提供的工程量有较大出入,甚至可能超过 150%,再加上有些初次进入该市场的承包商,对当地施工条件并不熟悉,而对自身施工能力又估计过高,造成大约 70% 以上的国家级公路工程都存在延期问题。

FIDIC 合同条件在埃塞公路市场上已使用多年,有较为完善的执行体系。承包商必须在业主和咨询工程师和监督下,严格执行合同条款和技术规范的要求。在施工过程中,尽管出于对承包商的信任,业主和咨询工程师会对一些不合理的要求做出调整,但也需要承包商提供充分的书面论证及合理的被选方案,重大变动还应有投资人参与。对施工合同的严格遵守可能会使初涉国际市场的承包商感到不适。因而,相关管理和技术人员的储备是跨出国门前的首要准备。

## (五) 咨询工程师

在埃塞公路建设行业,咨询公司通常担任设计和监理两项工作,这是大型公路建设项目采用最多的工程咨询方式之一。以往咨询公

司大多来自欧美国家,设计能力强,施工管理经验丰富。同时由于埃塞英语普及率较高,西方公司具有语言优势。相对于巨额的工程合同,埃塞的业主对信用度较好的西方咨询公司的报价还是可以接受。

目前随着埃塞本国咨询公司的逐渐成长,以及越来越多的受过高等教育的青年工程师的加入,联营体成为一种新的发展趋势,外国咨询公司与当地合伙人注册当地公司参与本地招标,或者国外公司与本国企业在投标前结成联营体参与投标。在第二种合作方式下,通常是由国外公司派出一至两名驻地工程师,其余由当地咨询公司提供。

除了上述介绍的参与方外,在项目施工过程中,还需要和其他很多机构建立合同关系,如保险公司、机械代理、当地供货商、保安公司、清关代理、银行等。

## 三、我国承包商在埃塞公路建设市场中战略分析

由于埃塞重要的地理位置,西方国家比较重视与其关系的发展,埃塞与西方国家还经常进行高层互访,近来美国就与埃塞签署协议免除了埃塞 7 140 万美元的贷款。另一方面,埃塞也在同中国的贸易交往中获得巨大的利益,除无偿援助和债务免除外,中国政府的优惠贷款与西方国家相比没有过多的限制条件,加上近几年来埃塞政局稳定、经济稳步发展、社会需求持续增长,很多有实力的中国承包企业将目光投向了这个东非国家。

在我国政府鼓励政策的支持

下,截止到2007年,在埃塞公路建设市场有能力承揽大型公路项目的中资公司达到十余家。中国承包商建设的公路项目主要可以分为以下三类:一是由世界银行、非洲发展银行或其他机构资助,并通过国际竞标的项目;二是中国政府优惠贷款或经济援助的项目;三是埃塞政府投资,并通过国际竞标的项目。

与西方的承包商相比,尽管中国承包商在管理水平上存在一定差距,但在埃塞,性价比高的工程项目更受投资者的欢迎,中国企业的低成本几乎将欧美承包商挤出了埃塞公路建设市场,使后者将业务转向了设计、监理等咨询领域。值得注意的是,目前一些中国承包商通过超低利润甚至负利润来承揽项目,在占据了一定市场份额的同时,也埋下了发展的隐患。

我国的承包商需要了解在市场中的优劣势以及面临的机会和威胁,准确定位市场发展战略。图1中按照SWOT战略分析方法对我国承包商在埃塞公路建设市场的发展战略进行了简要分析。

#### 四、我国承包商开拓埃塞公路建设市场的关键策略

目前中国对外承包企业已牢牢占据了在埃塞俄比亚公路市场,但是其中存在的隐患不容忽视。本文通过上面对我国承包商进行SWOT分析,结合作者在埃塞一些工作经验和体会,就具体实施这些战略的一些关键策略进行简要的分析。

##### (一) 提高企业抗风险能力

我国的承包商主要是在项目利益的带动下进入该市场,多数承包商缺少长远发展规划。加上

承包商之间的恶性竞争和潜在的政治经济风险,都是对承包商应对风险的能力的极大考验(谷广朝,2007)。

因此,我国承包商应该继续发挥优势,正视自己劣势,分析企业的内外部环境,提高风险管理水平,并与当地承包商协会积极联系,构建良好的合作关系;另一方面,应努力消除本国承包商之间存在的恶性竞争,在合作中取得更大的成功,转变利益增长点,不断将通过低价投标的策略转变到依靠管理提高效益,只有这样才能在未来市场竞争中将劣势转化为优势。

##### (二) 理解不同文化差异

文化差异是国际工程项目的重要特征之一,也是对外承包商需要面对的首要问题之一(杨秋波,2004)。埃塞历史悠久,其文化

图1 埃塞公路建设市场中我国承包商发展战略的SWOT分析

内部因素 外部因素	机会	威胁
	1.巨大的公路建设市场; 2.配套基础设施(如通讯)相对完善; 3.稳定增长的投资; 4.其它资源(如水力资源)的开发; 5.对其它周边国家市场的辐射力(如苏丹和乌干达)。	1.大多数项目的资金来自国外; 2.其他国家(如韩国、印度等)承包商的竞争; 3.我国建筑企业之间的恶性竞争; 4.解决赔偿争议的能力; 5.埃塞与周边国家存在着战争威胁及部分地区存在暴乱。
优势	进攻	调整
1.在发展中国家积累丰富的施工经验; 2.劳动力成本低; 3.中国政府支持; 4.成熟的施工技术; 5.与埃塞政府长期的友好关系。	1.不断扩大现有市场份额; 2.继续保持良好的关系; 3.争取进入建筑市场其他领域。	1.逐渐转变收益来源; 2.加强企业合作,减少恶性竞争; 3.提高风险预测能力;
劣势	防御	生存
1.内部管理水平低; 2.当地缺少技术工人; 3.现场施工条件差; 4.材料机械等成本高。	1.确定适当的市场规模,树立准确的市场战略; 2.努力降低成本; 3.优化采购流程。	1.努力提高项目管理水平; 2.发挥企业的优势,避免从事劣势工作; 3.提高已有项目的生产效率,由此提高市场竞争力。



与我国存在较大差异,主要表现在语言、宗教、传统观念和价值观等方面。在公路建设项目施工过程中,最大的文化障碍是语言。埃塞当地英文普及程度较高,但主要集中在受过高等教育的人群,而大多数在现场管工作的当地员工英文水平仅局限于简单的工作会话。加之中方现场工作人员的英文水平也不高,成为有效交流的障碍。所以大多数中国承包商选择聘请专业翻译人员参与施工例会、解决现场争议和日常信件往来。同时,一些辅助的交流方式如眼神、手势和表情等,在现场施工过程中也很有效,而一些重要的文件通常是由外籍工程师或英语水平较好的当地工程师完成。

在价值观方面,埃塞文化更加注重自由、个性和创造,而中国的企业文化更强调诚实、纪律和团队。在管理过程中,中国员工一般尽量避免和相关方发生冲突,而埃塞当地员工在表达自己观点时较为直接,顾虑相对较少。不同的价值观难免会带来意想不到的冲突。比如,有的当地员工宁可放弃加倍的工资,也要去享受一杯咖啡。因此,我们应在尊重当地文化的基础上,加强文化交流和文化影响,协力推动项目进展。

(三) 熟悉当地的法律体系以及争端解决机制

目前埃塞共有六部基本法律,分别是民法、商法、民事诉讼法、刑法、刑事诉讼法和海事法,因为没有被欧洲国家的殖民的历史,埃塞的法律体系是相对独立的,不是由任何一种外来法律体系演变而来,而是借鉴了拿破仑法典和其他欧

洲国家的民法法系,如瑞士、希腊等,是一个介于各类体系之间、综合性的法律体系。

工程项目合同是工程项目管理的核心,尤其对于国际工程,涉及到多国法律,如何处理直接影响项目的成败。埃塞的合同法是在1960年版的民法基础上形成的。在公路建设项目中,业主通常选用1988年版的FIDIC合同条件作为基础,加以修改和补充。中国和西方的承包商在解决纠纷时有着不同的方法,对合同的运用也不尽相同。对于中国承包商而言,谈判是解决争议的首选方式,而索赔是不得已的举措。因而,与业主、监理等各方保持良好的合作关系是友好解决争议的关键。相反地,西方承包商将索赔作为正常的项目管理手段。从作者角度观察,埃塞业主和工程师更倾向于“中国方式”解决争议。

#### (四) 了解劳动力供给状况

在国际工程项目中,劳动力的供给问题较之国内工程更为突出,直接对项目绩效产生影响。由于埃塞80%以上的人口日收入在1美元以下,这就造成当地劳动力的平均价格较便宜,但是,由于技术工人严重短缺,当地技术含量较高的工种和高级管理人员的人工成本比我国国内还要高。因而,很多承包商更愿意由国内派出技术工人、操作手、工长和项目管理人员,仅在当地招聘普通工人。但在有些项目中,业主对当地员工的使用有具体的规定和限制,某些岗位必须雇当地人,否则不予办理工作证。

## 五、结论

本文通过对埃塞公路建设市场中我国承包商发展战略的SWOT分析,结合作者在埃塞的工作经验和体会,提出了一些发展战略中的关键策略。我国承包商在埃塞公路建设市场中,应该努力提高企业应对各种风险的能力,能够妥善处理两国之间文化差异引起的沟通障碍,熟悉相关法律法规和当地劳动力市场的供给状况,在保持现有优势的前提下,发现和弥补自己的劣势,提高核心竞争力。同时,本文也希望通过对埃塞公路建设市场的分析,能为我国的对外承包商继续开拓非洲其他建筑市场提供有益的借鉴。

[作者单位:莫鹏,中交集团第一公路工程局有限公司(天津大学管理学院毕业);胡佳,天津大学管理学院]

#### 参考文献

Ethiopian Roads Authority (ERA), 2000, 'Domestic Construction Industry Development Strategy and Implementation Plan'. Ethiopia.

UNCTAD, 2002. 'Investment and Innovation Policy Review-Ethiopia', United Nations Conference on Trade and Development. United Nations Publications, New York.

谷广朝:中国企业“走出去”面临的风险及防范,《国际经济合作》,2007年第2期。

辛修明:非洲承包工程市场回顾与展望,《施工企业管理》,2007年第2期。

杨秋波:国际工程承包中项目文化的创建,《国际经济合作》,2004年第1期。