

石化工程企业竞争力提升研究

秦 涛（中国石油天然气管道第二工程有限公司，江苏 徐州 221000）

摘 要：针对中国工程企业争创世界一流的课题，以某国有石化工程企业为例，开展竞争力提升研究。通过调研企业自身经营情况与外部竞争环境，使用SWOT工具进行分析，提出企业应从做好战略规划、巩固独特优势、加强资源管理、提升服务水平、深化价值链研究、重视人才管理等六个方面进行管理提升的建议，为企业提升核心竞争力，建成世界一流企业提供发展思路。

关键词：工程企业、世界一流、SWOT、市场竞争

1 引言

“十八大”以来，党和国家多次强调要加快建设世界一流企业，为国有企业的发展设定了长远的目标。在国家战略的指引下，国有企业结合行业特征，纷纷制定了更加精准的愿景和路径，并依照发展愿景从公司治理、业务结构、经营规模、企业文化、国际化水平等方面设定了具体的发展目标。从最近三年的公司年报内容，结合对企业的实际情况调研来看，企业在创建世界一流方面取得了较为显著的成果。但同时在国内能源格局变迁和产业链上下游企业调整的双重影响下，企业面临的市场竞争形势也愈发激烈。为了顺利达成公司愿景，需要企业随时做好形势研判，动态调整发展目标的内容和权重，以不断提升企业竞争力和生存力。

2 企业经营概况

经查阅企业最近三年公司年报、美国工程新闻记录（ENR）国际承包商排名及具体海外营收情况，对该企业的经营概况及简要分析如下：

2.1 新签合同方面

企业在新签合同额方面基本保持了数据的稳定，但是大股东以外的市场合同额占比实现了阶梯式提升，依次为45%、65%、76%。在母公司系统内部投资收缩的情况下，上述数据体现了企业自主生存能力的大幅提升，也从侧面展现了企业在所处行业中较为突出的竞争实力。

2.2 营业收入方面

企业营业收入保持了平稳的增长，平均增长率6%，这说明新签合同额向营业收入的转化率较为稳定。既体现了所承揽业务同生产水平和能力的匹配，也体现了主要客户较高的履约支付能力，侧面反应了企业市场开发成果的较高质量。

2.3 毛利率方面

企业最近三年的毛利率稳定在7%左右，在行业

19家上市公司中排名第10，低于同行业平均水平。但考虑企业是在项目投标利润率未变，且人工成本和研发成本持续上升的前提下，实现的毛利率稳定，这说明企业开展的一系列提质增效活动收到了预期效果。

2.4 境外营收方面

企业境外营收额度保持了数据的稳定，但在总营收中占比由33%持续下滑到26%。考虑疫情期间国际油价长期低位运行导致的国外相关投资缩减，以及企业在国际承包商250强中的排名稳定在30名左右，说明企业海外竞争力保持了较为强势的状态。

2.5 业务构成方面

企业业务构成方面，三大核心业务的占比约为40%、25%、25%，但占比总值在最近三年略微增长。这一方面说明企业在传统业务领域实现了营收的稳步提升，业内地位得以牢固；另一方面也说明企业在新业务领域开发方面尚未达到重构业务格局的程度。

3 企业竞争形势分析

利用SWOT工具，对影响某石油工程企业发展的内外部环境因素进行分析。

3.1 竞争优势

①政策优势。企业母公司为重点央企，是国家能源发展政策的重要建议者和关键执行者，企业在公司治理和业务布局等方面具备信息获取优势和先动优势。同时母公司负责相关产业的投资建设管理，企业在承揽系统内项目方面具备关联优势和专业优势。②体制优势。企业作为国有企业，可以提供劳动合同与收入较为稳定的工作岗位，且作为履行社会责任的一部分，每年都会提供新增岗位。在近年全球遭遇新冠疫情和俄乌冲突叠加影响，国内外经济形势不稳定的情况下，企业保持了对重点高校人才较大的吸引力。③研发优势。在国家全力推进高质量发展的大背景下，企业每年都会获得专项研发投入和创新投入，以支撑

专职专业团队开展科技创新、管理创新、产品开发等工作。同时依托自身较大的业务规模,拥有足够的关联应用场景,以支撑研发成果的试用与持续改进,促进成果的进一步推广应用,建立技术优势。④国际化优势。企业作为国家走出去政策和“一带一路”倡议的践行者,既是国内油气公司的主要海外合作者,同国外各大石油公司合作经历也较丰富,对于国外的法律法规、标准规范、管理习惯、制度文化较为熟悉,拥有较为成熟的当地合作伙伴,掌握较为齐全的当地设备资源,在融入所在国方面具备一定先发优势。⑤全产业链优势。企业作为能源工程公司,横向拥有覆盖原油、成品油、天然气、氢气等各类能源的储运设施建设能力,纵向拥有覆盖工程咨询、勘察、设计、采办、施工、运维全产业链的服务能力。同时具有相关设计标准、施工技术、设备、材料的开发和制造能力。

3.2 竞争劣势

①业务范围受限。从历史沿革来看,业务范围局限于石油天然气产业链的中游。虽然企业不断加大石油石化产业以外的业务开发力度,但受制于专业调配影响,业务范围扩展成果不明显,目前企业营收的95%以上依然来自传统油气工程市场。②盈利能力下降。随着国内城市化发展进入平稳期,各类工程公司纷纷跨界进入油气工程领域,行业利润率持续下降。另外随着技术工人薪资和生活成本的上涨,人工费和管理费支出越来越高。目前企业的一些子公司已出现连年亏损。③管理效率偏低。企业在每年运行着近万个大小类型各异的工程项目的同时,项目管理的重要决策权限大部分集中于企业总部,企业总部负责覆盖采购、人事、分包、合同等各类业务的过程审批甚至直接管理权限,导致在审批环节往往占用大量时间,相对于瞬息万变的国际金融市场和大宗物资购销市场,项目管理的决策常常滞后于形势变化,进而影响项目经营效益。④人才流失加速。在以上因素的叠加影响下,又产生员工薪酬上涨动力不足,岗位晋升空间不足等问题,引发企业员工尤其是具有较丰富一线项目管理经验员工的离职加速。这其中30-40岁的员工是离职的主力军,属于工程管理领域的优质资源。导致企业培养人才的成本收益比在上升,人才断层的风险也极大。

3.3 发展机会

①国际机遇。一方面随着碳中和目标在全球的推广,天然气、氢气等半清洁和清洁能源需求持续提升,发展中国家对相关储运设施的投资保持增长。另外受

俄乌冲突影响,全球对中东地区的油气采购量持续上升,区域油气储运设施的需求量同步上升,而中东地区正是该企业的传统市场。②国内机遇。基于能源安全的考虑,一方面在国家战略的指导下,油气战略储备库的建设力度在增大。另一方面为了强化进口油气供应的韧性,弥补陆上长输管道的供应量和安全性不足,各沿海城市纷纷规划新的海上或岸上油气接收设施及配套城镇管网。以上均为该企业擅长领域。③能力机遇。高质量是国家当前和未来的发展要求,国家政策对于行业发展的支持方向必然会集中在新材料、新设备、新技术、新工艺等突破常规的方面,企业在钢管材料、焊接技术、小尺寸穿越、管输添加剂等方面的技术积累和专利成果,将有机会成为企业发展的新动能。

3.4 存在威胁

①竞争对手。除了在能源工程总承包方面的传统竞争对手,越来越多实力强劲的其他行业承包商,或油气业务中的专业分包商正依托自身专业优势,不断扩展业务范围,越来越深度介入到油气工程建设的全流程,进一步提高了市场竞争烈度。②政治风险。一方面随着中美竞争的加剧,中国企业想要进入欧美等发达国家市场,面临越来越多的政治因素阻挠,新市场和高端市场开发受挫。另一方面在部分中国企业的传统市场如南亚、南美、太平洋等,由于政权更迭或意识形态因素,政策变动频率高幅度大,对待中企的态度多变,导致企业海外经营风险增大。③经济风险。一方面海外工程融资模式盛行,考验企业的融资与垫资能力。同时受新冠疫情影响,在部分企业传统市场如东盟地区、非洲地区等,持续调整经济政策,调整重点投资方向或缩减相关领域投资,部分国家甚至面临政府破产,国家货币大幅贬值等困境,这些都对企业的正常生产造成了较大的负面影响。

4 企业发展建议

为了更好的发挥优势、规避劣势、把握机会、抵御威胁,并进一步对行业内顶尖国际公司,如沃利、三星工程的发展历程、管理经验进行研究对比,对该石油工程企业提升竞争力提出以下建议:

4.1 做好战略规划

战略规划是基于现实条件的前瞻性规划,对该企业来说,需要明确企业发展中长期目标同时确定实践路径。企业的发展愿景频繁的变更反映的是对现实研究深度不够导致的发展目标不明,且缺少切合实际的实践路径。企业要进入哪些新业务领域,新领域的竞争现状和投资收益率,企业做出的准备,选择的进入

方式,进入过程中的损失承受红线等,需要进行通盘的考虑。而在战略制定之后也应该保留战略实践和路径调整的合理周期。

4.2 巩固独特优势

企业当前的竞争优势劣势均十分明显,想要实现快速发展,需要补短板的同时固长板。补短板可以消弭竞争劣势,为发展过程增效,在进入新业务领域时拉近同身前竞争对手的距离。固长板能保持竞争优势,为发展过程提速,在传统业务领域保持或拉大与身后竞争对手的距离。随着市场竞争的加剧,企业在向其他领域渗透的过程中,其他领域的企业也在往自身领域渗透,只有不断巩固独特优势,培养核心竞争力并保持领先,才能更好的生存。

4.3 加强资源管理

随着市场竞争的加剧,对于工程企业的考验越来越集中在全球资源和全产业链资源的调配和使用能力。如为业主提供覆盖项目全生命周期的一揽子策划与实施服务的能力,协助业主融资借贷的能力,自身的技术和管理能力、资金筹划和使用能力,工程设备材料的全球租赁与运输能力、全球采购和督办能力,在项目建设地的社会服务能力,为业主现有资产提供增值服务的能力,各类风险的管控和应对能力等。企业应该不断强化同实力较强的专业分包商、设备生产商、材料供应商等的合作,开展战略结盟,实现优势互补、利益共享、风险共担,实现强强联合建立更大优势的效果。

4.4 提升服务水平

工程建设本质上属于服务的一种,服务对象是项目业主,服务的直接目标是业主满意。要达成服务目标,首先要在业主的预算范围和预期时间内实现合同约定的各项指标。要在竞争中脱颖而出,需要提供更高质量的服务。一流的企业能够充分了解并能深入发掘业主需求,甚至能为业主创造需求,具备提供业主多种满足需求方案的能力,具备在预算受控前提下供给业主更好产品的能力,具备在项目建设全过程同业主达成互信的能力,具备项目移交后提供维保服务的能力。

4.5 深化价值链研究

企业生存的根本在于盈利,工程企业的盈利水平依赖项目建设全过程的价值链管理能力,这要求企业在经营管理方面严格树立价值链思维,能针对整体业务和具体项目梳理构建完整的价值链,能识别并管住价值链中的对于企业盈亏影响较大的关键点。通过对项目建设全过程进行价值链梳理,区分可控与不可控

条目、高附加值与低附加值条目,管住可控项、控制不可控项、争取高附加值项,不断提升价值链管理能力,从而提升承揽项目的盈利水平,进而提升企业的市场存活能力。

4.6 重视人才管理

企业发展需要员工思想的解放与开放,而员工思想的解放与开放不可避免的会将企业的逐利行为转移到自身,一旦企业无法满足员工的收入和上升通道期待,必然发生员工离职行为。适当的离职率对企业是健康的,但如果集中于某个年龄段或专业,则说明企业某些政策存在问题,需要企业重点关注。工程公司的核心业务是项目管理,核心资源是项目管理人才,企业不仅要重点培养项目管理人才,更要用心掌握并合理满足项目管理人才需求,确保培养的核心资源不会大量流失。

5 总结

综上,工程建设是个以第三产业为外形,以第二产业为骨架的产品,工程企业的核心竞争力在于通过管理进行创效增效的能力。诸如科技创新、产品研发、战略合作等工作都是整个工程建设价值链中的一环,考验企业最终管理水平的,是对项目建设全过程中所有参与要素的价值提取与整合能力。建设世界一流企业要看经营收入也要看利润水平,要看技术实力也要看服务能力,要看经营现状也要看发展前景。全方位的管理提升需要企业开展更多更深入的研究,制定更细更科学的决策,落实更严更标准的举措,获得并保持企业突出的竞争力和旺盛的生命力,实现企业的健康可持续发展,成为业内企业学习模仿的标杆。

参考文献:

- [1] 王欣.党的十八大以来中央企业建设世界一流企业的实践探索与基本经验[J].改革,2023,348,28-46.
- [2] 后卫.韩国三星工程公司与中国S工程公司国际竞争力比较研究[D].北京:北京工业大学,2013.
- [3] 2022年度ENR全球最大250家国际承包商榜单发布.中国对外承包工程商会,2022,08,25.
- [4] 魏威,浅谈企业文化创新对企业管理创新的影响[J].商业创新,2022,02,125-127.
- [5] 刘军,EPC总承包企业如何提升国际工程建设市场竞争力[J].企业改革与管理,2016,10,203-205.

作者简介:

秦涛(1986.03-),男,江苏沛县人,毕业于中国石油大学(华东),硕士研究生,现就职于中国石油天然气管道第二工程有限公司,工程师职称。