

Research on Risk Management Strategies for International Business in Construction Engineering

Xupeng Li

Qingdao Qingjian Group Co., Ltd., Qingdao, Shandong, 266071, China

Abstract

With the deepening of the “the Belt and Road” initiative, Chinese construction enterprises have accelerated the process of internationalization, while the political, legal, exchange rate, cultural and other risks in the international business environment have also increased significantly. The current construction industry generally faces problems such as lagging risk identification, insufficient compliance, and weak emergency mechanisms in international business risk management, resulting in frequent occurrences of project cost overruns, difficult performance, and even losses. Although the operating scale of construction enterprises has achieved significant growth in overseas markets, their ability to manage business risks still lags behind in the complex and ever-changing international environment, and there is an urgent need for systematic optimization. This article aims to explore effective ways to promote the development of global business risk prevention and control capabilities in construction enterprises by analyzing the current situation of Q Company’s international business risk management.

Keywords

construction enterprises; International business risks; Risk management

建筑工程国际商务风险管理策略研究

李旭鹏

青建集团股份公司, 中国 · 山东 青岛 266071

摘要

随着“一带一路”倡议的深入推进, 中国建筑企业加速了国际化进程的同时, 国际商务环境中的政治、法律、汇率、文化等多重风险也显著增加。当下的建筑行业普遍存在国际商务风险管理中风险识别滞后、合规性不足及应急机制薄弱等问题, 导致项目成本超支、履约困难甚至亏损等状况频发。建筑企业的经营规模虽在海外市场取得较大增长, 但其商务风险管理的能力在复杂多变的国际环境中仍存在脱节的现象, 亟需系统性优化。本文旨在通过分析Q公司的国际经营风险现状, 探索推动建筑企业全球化商务风险防控能力发展的有效路径。

关键词

建筑企业; 国际商务风险; 风险管理

1 引言

近年来, 中国建筑企业在国家“一带一路”倡议的推动下加速了国际化经营的进程, 企业在国际工程承包市场的规模得到不断扩张。发展到 2024 年我国的对外承包工程业务完成累计营业额达到了 11819.9 亿元人民币, 同比增长率 4.2%, 新签合同额 19036.3 亿元人民币, 增长率 2.1%。然而在外国市场规模增长显著的情况下, 中国建筑企业的国际化经营份额仍落后于欧美同行企业, 根据 ENR 数据显示, 中国承包商的海外营收占比仅为 18%, 远远低于标普 500 强企业的 44%。作为基建大国中的建筑企业, 其国际经营业务的开拓发展还需要很大的推进力度。

全球统一市场格局的深化, 重塑了建筑行业跨境投资生态。资本流动自由化既为企业吸引外资、开拓全球市场提供契机, 也带来显著风险。卢洋 (2022) 指出, 资本全球化虽提升资源配置效率, 但加剧了金融市场波动, 使跨境投资面临更大不确定性。在此背景下, 建筑企业需在把握机遇与管控风险间寻求平衡^[1]。

国际商务环境的复杂性, 给中国建筑企业带来多重挑战。政治局势动荡、汇率大幅波动、文化差异冲突等因素, 时刻考验企业的应对能力。而合同管理能力薄弱, 成为我国承包商在国际工程总承包中折戟的关键。从投标阶段对招标文件风险预判不足、仓促应标, 到合同谈判时风险识别缺位、被动接受高风险条款, 再到施工过程中索赔机制失效, 全链条管理漏洞致使利润流失。正如赵丕熙 (2018) 强调, 合约管理、设计优化与供应链协同是国际工程核心竞争力, 但多数中国企业尚未建立起系统性优势。补齐管理短板, 强化核

【作者简介】李旭鹏 (1997-), 男, 中国山东青岛人, 本科, 助理工程师, 从事建筑工程研究。

心能力,是实现国际化高质量发展的必由之路^[2]。

2 国际经营管理相关理论分析

2.1 国际经营环境

在全球经济一体化浪潮下,跨国经营已成为驱动世界经济增长的重要引擎,数据显示全球跨国企业分支机构创造的附加值占全球 GDP 的 10% 以上,彰显其强大的经济影响力。然而,国际商务活动的开展面临着政治法律、技术、经济及文化社会等多维度因素交织的复杂经营环境,共同塑造了充满挑战的国际经营格局。政治和法律环境方面,政治稳定性是跨国投资的首要考量,如中东地区部分国家因政局动荡导致基建项目停滞,使跨国建筑企业损失惨重,而各国在商法、税法、劳动法等法律体系上的显著差异,像欧盟 GDPR 数据保护法规迫使全球科技企业调整数据存储策略,直接影响企业战略布局与成本结构,因此跨国企业需深入研究并遵守当地法律法规以规避风险^[3]。技术环境作为关键变量,以新能源汽车行业为例,电池技术的突破催生了特斯拉等新兴企业,也倒逼传统车企加速转型,同时信息通信技术的迅猛发展使电子商务与社交媒体营销成为国际经营必备手段,SHEIN 凭借数字化营销和供应链管理在欧美市场崛起便是明证。经济环境涵盖宏观经济政策、经济增长率等关键指标,2022 年日元大幅贬值导致日本车企海外营收受损,一国货币与财政政策调整、汇率波动及通胀变化,都会直接影响企业施工成本与利润空间,如通胀高企时建筑企业原材料采购成本大幅增加。文化与社会环境同样不容忽视,麦当劳进入印度市场时,因印度教禁食牛肉习俗推出鸡肉、蔬菜为主的菜单,成功打开市场,不同国家在语言、宗教、价值观等方面的差异深刻影响企业营销策略与品牌推广,而人口老龄化等社会结构变化,也促使企业开发适老化产品与服务^[4]。国际经营环境的多维性、复杂性与动态性,要求企业具备高度的环境适应能力与经营灵活性,正如尚铎等(2021)强调,唯有精准把握各类环境因素变化趋势,制定针对性策略,才能在国际市场立足,华为通过本地化研发、合规运营巩固 5G 通信领域国际地位便是成功范例^[5]。

2.2 国际商务风险及管理

在全球化深入发展的背景下,国际商务管理受复杂环境影响,企业跨国经营面临政治动荡、技术壁垒、经济波动等非对称性风险,显著增加全球化业务发展的不确定性,甚至威胁企业生存。政治与法律环境作为基础性约束,政治风险源于政权更迭、政策变动,如 2011 年埃及政局动荡致使众多跨国企业项目停滞、资产受损;法律风险则体现在东道国法规差异引发的合同纠纷,以及国际制裁、贸易壁垒对技术合作和市场准入的限制,美国对华为的出口管制便是典型案例。企业需通过深入分析目标市场环境、多元化投资分散风险,陶斌智(2015)提出的购买政治风险保险也是常见应对手段^[6]。技术风险主要源于不同地区技术标准与规范的差

异,中国高铁企业在海外拓展时,需投入大量资源适配欧洲、日本等地区的技术标准;同时,技术迭代加速也带来挑战,诺基亚因未能跟上智能手机技术趋势而衰落,警示企业必须紧跟技术趋势、持续创新。

在国际商务领域,各类风险与宏观经济环境的变化如影随形,深刻影响着企业的跨国经营。经济风险首当其冲,经济衰退、通货膨胀、利率波动以及政策调整等因素,会直接冲击企业的市场需求、运营成本与利润空间。以 2008 年全球金融危机为例,这场席卷全球的经济风暴致使众多国际工程项目陷入资金链断裂的困境,无数企业因现金流枯竭而被迫中止项目,损失惨重。对此,学者王鸿勋(2020)提出,企业应当建立完善的经济趋势监测机制,通过利率互换协议锁定融资成本,同时合理运用大宗商品期货等金融工具,有效对冲原材料价格波动带来的风险,以此增强自身在经济波动中的抗风险能力^[7]。汇率风险同样是国际业务中不容忽视的财务风险。货币汇率的剧烈波动,往往会对企业的进出口贸易产生巨大影响。日元升值曾是日本汽车企业面临的严峻挑战,汇率变动使得其出口利润大幅缩水,在国际市场上的价格竞争力显著下降。郑雪(2005)指出,企业可以灵活运用外汇期货、期权等金融衍生工具,构建多层次的汇率风险对冲体系;同时,通过合理调整多币种账户配置与产品定价策略,降低汇率波动带来的损失^[8]。文化风险则根植于企业对目标市场文化认知的不足。文化差异若处理不当,可能会成为企业跨国经营的“绊脚石”。麦当劳深谙此道,针对印度教禁食牛肉的习俗,及时调整产品策略,推出鸡肉、蔬菜等符合当地文化需求的产品,成功打开印度市场;反观联合利华,因忽视文化差异,直接将欧美产品引入部分市场,最终导致业绩不佳。霍夫斯泰德文化维度理论表明,文化差异在企业决策过程中极易引发冲突,影响企业的战略执行与市场拓展^[9]。李伟薇(2023)强调,企业需要投入更多资源深入研究当地文化,通过雇佣本地人才、与本土企业建立战略合作关系等方式,提升跨文化沟通与运营能力。星巴克在中国市场的成功,正是得益于其聘请本地团队,推出诸如抹茶星冰乐等特色茶饮,精准契合中国消费者口味,实现了业务发展与市场需求的深度融合。在复杂多变的国际商务环境中,企业唯有系统性地应对经济、汇率、文化等多元风险,构建全方位的风险管理体系,才能在跨国经营的浪潮中稳健前行,实现可持续发展^[10]。

3 Q 企业国际商务风险管理实践

3.1 Q 企业简介

Q 公司是一家集工程总承包、房地产开发经营于一体;对外承包工程和劳务合作业务;进出口业务;工程设计、施工、检测、科研、监理、咨询服务;技术开发、转让和咨询服务,集物业管理和其他业务于一体的大型综合性跨国企业集团。

3.2 Q 企业国际商务风险管理实践

Q 公司通过近 40 年的全球化市场经营实践，构建了一套全面、多维的国际商务风险管理体系。该体系涵盖战略布局、本地化运营、技术创新、合规管理和社会责任履行等诸多方面，系统地阐述了政治、技术经济、文化等给企业带来的多重风险并提出了应对措施。

企业的战略布局构建了“一圈两翼”以及“一带一路”为核心的亚欧经济圈，非洲与美洲为两翼，重点拓展东南亚、中东这些新兴建筑市场，有效分散了地缘政治风险。在文化适应与资源整合方面，Q 公司将国际经营本土化作为风险防控的核心。其有众多海外项目中当地员工数量的占比超过了 70%，在非洲和东南亚地区中国和外国的工人数量比例达到了 1:40 以上，通过培训当地的劳动力，在有效提升了管理效率的同时减少了不同文化上的冲突。面对技术环境风险，Q 公司对于国际工程中常见的美标 (ASTM)、欧标 (EN) 与中国标准 (GB) 差异，采取了 BIM 技术实现设计可视化与标准兼容的措施。

在国际业务的经营中，Q 公司利用大数据技术监测着东道国的政策、汇率及供应链动态变化，通过合同签订植入通胀调价的条款，成功规避了成本失控风险。采用“外汇期权 + 供应链融资”的组合方式成功对冲汇率波动。针对突发性风险（如疫情停工），制定了专项应急预案并且强化了与信保公司的合作，有效分散了政治与违约风险。与央企国企组成联合体进行投标，共同持有资源进行经营并与之分摊风险。

4 结论与启示

本文以 Q 公司的国际化经营实践为案例，全面分析了中国建筑企业在国际化经营管理发展过程中面临的多维风险以及管理应对经验。Q 公司通过区域化的布局有效分散了地缘政治风险；通过本土化的团队建设方式，显著降低了跨文化冲突的风险；通过“外汇期权 + 供应链融资”组合方式有效对冲汇率风险；联合企业共同参与，实现了风险共担与资源整合的应对方式。有效应对了政治动荡、技术壁垒、经济波动及文化冲突等挑战。

综上所述，企业的国际经营管理实践验证了战略韧性在国际工程运营管理的适用性，展现出企业需要通过构建

动态能力（如技术迭代、组织柔性）经营策略应对环境变化的不确定性的实践经验。研究表明，本土化不仅仅是人才的属地化，更需要植入对当地文化的敏感程度反馈机制。企业需要根据东道国环境特征制定差异化的经营策略，保证对不同地区进行专属化的经营方式。在技术上建立“中国标准 + 国际规范”的双机制技术体系，通过数字化工具（如 BIM）的运用来提升设计兼容性和项目管理效率。经济上提倡推广应用供应链金融和多币种结算的方式，来降低汇率波动与资金链断裂的风险。风险分摊方面提倡进行上下游产业链共建，联合上下游企业形成联盟，共同分担风险。

面对全球化的建筑市场经营，企业要想取得成功，必须深入了解国际商务环境，将风险管理从“被动防御”转向“主动适应”，通过战略韧性、技术创新与生态协同构建多维防线，从实践中不断汲取经验，更好地规划全球扩张路线，方能全球化的浪潮中实现持续增长发展。

参考文献

- [1] 卢洋.“天生全球化”企业生存驱动因素的研究综述[J].商业经济,2022,(08):111-114+134.
- [2] 赵丕熙.全面提升国际工程总承包的管理能力[J].国际工程与劳务,2018,(02):63-64.
- [3] 李长书.新发展阶段《国际商务》教材编写的思考[J].天津中德应用技术大学学报,2022,(02):35-40.
- [4] 王珏,刘夏明.国际商务[M].机械工业出版社:202301.231.
- [5] 尚铎,范黎波,原东良,等.国际化战略、组织韧性与环境不确定性——以三一重工为例[J].管理案例研究与评论,2021,14(05):487-499.
- [6] 陶斌智,陈丽平.海外投资风险规避:国际比较与借鉴[J].河南社会科学,2015,23(08):16-21.
- [7] 王鸿勋.国际财务管理特征分析及其风险控制探讨[J].中国商论,2020,(11):61-62.
- [8] 郑雪.国际商务项目中的汇率风险与管理对策[J].商场现代化,2005,(22):39.
- [9] Arrindell W .Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations[J]. Behaviour Research and Therapy,2003,41(7):861-862.
- [10] 李伟薇.国际商务中的人力资源管理[J].山西财经大学学报,2023,45(S1):43-45.