

基于 4P 营销理论的产品交付视角：国际工程承包商市场与履约协同机制研究

——以津巴布韦市场为例

孟凡玉 高娟

中国水利水电第十一工程局有限公司 河南 郑州 450001

【摘要】：国际工程承包行业普遍存在市场开发与项目履约相互割裂的“两张皮”现象，根源在于对履约管理的职能定位偏差——将其视为独立的后端生产职能，而非市场营销体系的内在组成部分。本文基于 4P 营销理论中 Product（产品）概念的深化分析，提出履约管理本质上是产品延伸层（交付、安装、售后服务）的执行环节，应纳入市场营销框架统一管理。通过对某央企国际工程公司津巴布韦的单案例研究，本文分析了“两张皮”现象的表现与成因，构建了包括前端（投标）、中端（执行）、后端（收尾）三阶段的市场-履约协同机制，并提出双向考核激励方案。研究发现：将履约定位为产品交付环节、确立“履约服从市场”的逻辑，可有效解决过度承诺、信息断层、责任推诿等典型问题。本文为国际工程企业优化市场与履约的组织协同提供了理论依据和可操作的管理工具。

【关键词】：4P 营销理论；产品交付视角；国际工程承包；市场-履约协同；津巴布韦

DOI:10.12417/2811-0528.26.13.079

1 引言

国际工程承包企业在海外市场拓展中，普遍面临一个长期存在的管理痛点：市场开发部门与项目履约部门之间形成“两张皮”——市场部为了中标过度承诺工期、技术指标或价格，项目部在执行阶段无法兑现，导致项目亏损、业主索赔甚至企业声誉受损；反过来，项目部不愿或不能及时向市场部反馈真实进展和客户新需求，导致市场部在后续投标中重复犯错，或错失二次经营机会。本文认为，这一问题的深层根源在于对履约管理的职能定位存在理论偏差——传统上将履约视为独立的后端生产职能，而忽视了它在市场营销体系中的应有位置。基于 4P 营销理论（McCarthy,1960）中 Product 概念的深化分析，特别是科特勒（Kotler）提出的产品三层次模型（核心产品、有形产品、延伸产品），本文提出：履约管理本质上是产品延伸层（按期交付、质量保障、售后维保）的执行环节，是 Product 的有机组成部分，而非独立于市场营销的后端职能。

2 理论基础：4P 营销理论与产品概念

2.1 4P 框架与产品概念的深化

4P 营销理论将营销要素归纳为 Product（产品）、Price（价格）、Place（渠道）、Promotion（促销）四个核心维度^[1]。其中，Product 是营销组合的起点，其内涵随着服务经济的发展不断深化。Kotler（2016）在《营销管理》中提出产品三层次模型：核心产品（顾客真正购买的利益或服务）、有形产品（质量、设计、品牌、包装）、延伸产品（安装、交付、售后

服务、融资等）。在 B2B 和工程服务领域，延伸产品的价值往往超过核心产品本身——客户购买的不只是设备或设施，而是“按期、按质、按预算交付并持续运行的解决方案”。

2.2 国际工程承包的“产品”界定

将产品三层次模型映射到国际工程承包行业：

核心产品：工程实体（电站、输变电路、水处理设施等），即业主最终获得的基础设施资产。

有形产品：技术规格、质量标准、设计文件、设备性能参数等可量化的交付物。

延伸产品：按期交付能力、施工安全保障、质量缺陷期内的维保服务、本地化工用承诺、融资方案配套、运营培训等。

其中，延伸产品的质量直接决定了客户满意度和企业长期竞争力。在津巴布韦等高风险市场，业主对“按期交付”的敏感性往往高于对报价的敏感性——延期交付导致电力短缺加剧、矿业生产停滞，其损失远超合同金额本身。

2.3 核心推论：履约管理是 Product 的延伸层

基于上述分析，本文提出核心理论推论：履约管理（进度控制、质量管理、成本管理、安全管理、合同管理等）本质上是在执行 Product 的延伸产品部分。具体而言：

进度管理→执行“按期交付”承诺

质量管理→执行“质量保障”承诺

合同与变更管理→执行“售后服务与问题响应”承诺

因此，履约不是市场开发之后的后端事务，而是市场营销体系的内在组成部分。将履约置于营销框架之外，是对4P理论中Product概念的误读。这一理论定位的调整，意味着“履约服从市场”不是部门间的权力博弈，而是产品逻辑的内在要求——市场战略定义了产品（含延伸产品）的规格，履约团队负责将其交付给客户，两者共同完成“产品”的完整生命周期。

3 津巴布韦市场环境 with 协同困境

3.1 市场环境特征

津巴布韦电力基础设施市场具有以下特征，对市场-履约协同提出特殊要求：

第一，电力缺口巨大，工期敏感性极高。全国发电装机约2200MW（主要依靠卡里巴水电站和旺奇火电站），实际可用容量常低于1500MW，而峰值需求约2000MW，缺口达25%-40%。频繁拉闸限电严重影响矿业（占GDP的12%）和制造业运营，业主对工期的敏感度超过价格。

第二，业主支付能力有限，合同执行风险高。国家电力公司ZESA长期受困于电费回收率低、设备老化、债务累积，支付进度款时常延迟。这要求承包商在投标时合理设计支付节点（里程碑付款），在执行时与市场部协同管理业主预期，避免因支付问题导致停工进而影响交付。

3.2 “两张皮”的典型表现

在某央企国际工程公司津巴布韦（2019-2022年），市场与履约的割裂表现为：

投标阶段：市场部为提升中标率，在技术方案、工期、价格上过度承诺，未与项目部充分沟通。例如，某输变电项目承诺12个月完工，而履约团队评估合理工期为18个月。

执行阶段：项目部认为市场部“只管拿项目不管做项目”，不愿主动反馈进度延迟或成本超支的真实情况，担心影响市场部的后续投标。信息断层导致市场部无法及时调整客户预期。

收尾阶段：项目交付后，业主的负面反馈（如维保响应慢、备件供应不足）未系统传递给市场部，导致同类问题在后续项目中重复出现市场部过度承诺→项目部无法交付

3.3 根源分析

上述困境的根源可归结为四层：

（1）组织割裂：市场部归市场口，项目部归生产经营口，分属不同上级领导，缺乏常态化沟通机制。

（2）信息孤岛：无共享的项目管理信息平台，项目周报、变更记录、业主会议纪要仅限项目部内部使用。

（3）考核互斥：市场部KPI以签约额、中标率为核心；项目部KPI以进度达成率、成本控制率为核心。市场部过度承诺可提升签约额，却直接损害项目部的成本与进度指标。

（4）理论定位偏差：最深层的原因——将履约视为后端生产职能，而非Product的产品交付环节。这一偏差导致企业从未从营销理论的高度思考市场与履约的内在统一性。

4 市场-履约协同机制构建

4.1 理论重构：履约服从市场的逻辑

基于第2章的理论推论，本文提出“履约服从市场”的逻辑链条：

市场战略（选择目标客户、定位价值主张）→产品定义（明确核心产品与延伸产品的规格）→交付要求（工期、质量、成本、安全的具体指标）→履约执行（按产品定义完成交付）→交付质量反哺市场竞争力（形成口碑与复购）

在这一链条中，履约不是被动的“执行命令”，而是主动参与产品定义（前端协同）、确保交付质量（中端协同）、提供迭代反馈（后端协同）的完整闭环。市场部与项目部的关系不是“前台 vs 后台”，而是共同服务于“产品交付”这一营销目标。

4.2 前端协同：投标阶段

机制设计：建立联合投标评审制度，履约团队（技术、施工、采购、法务）提前介入投标流程^[2]。

关键节点：

资格预审阶段：履约团队评估项目所在地的施工条件（物流、水电、劳工、安全）

技术标阶段：技术方案与工期计划的可行性确认，一票否决权

商务标阶段：成本估算的履约团队复核，风险清单（汇率、本地化、业主支付）的共同编制

预期效果：减少过度承诺，投标方案从“市场部最优”转向“市场-履约可行”。

4.3 中端协同：执行阶段信息共享（市场部参与项目例会）

机制设计：建立常态化信息共享与联合决策机制^[3]。

关键措施：

项目启动会：市场部向项目部完整交底合同承诺背景、客

户关键诉求、潜在变更预期

月度项目例会：市场部派员参加，了解进度、成本、质量、安全真实状态

重大变更联合评估：业主提出变更或项目部发现风险时，市场部参与评估对客户关系、后续合同的影响

业主期望管理：市场部与项目部共同制定业主沟通计划，避免项目部单方面传递负面信息

预期效果：消除信息断层，市场部能够主动管理业主预期，项目部能够获得市场部的客户关系支持。

4.4 后端协同：收尾与迭代阶段

机制设计：将项目后评价和客户反馈纳入市场部的知识管理闭环。

关键措施：

项目后评价：市场部参与最终复盘，评估合同承诺与实际交付的偏差，形成“投标-交付”对照表

客户反馈闭环：质保期内业主的投诉与建议，由项目部记录、市场部分析、用于优化后续投标方案

经验教训库：共建共享的可检索数据库，包含风险事件、应对措施、合同条款优化建议

预期效果：避免同类问题重复发生，将单个项目的交付经验转化为组织能力。

4.5 考核协同

机制设计：调整市场部与项目部的 KPI，实现利益捆绑。

部门	传统 KPI (问题)	优化后 KPI (协同导向)
市场部	签约额、中标率(易导致过度承诺)	签约额(权重降至 40%) + 客户满意度 (30%) + 履约后评价得分 (30%)
项目部	进度达成率、成本控制率(易导致不反馈)	进度/成本(权重 60%) + 二次经营成果 (20%) + 客户配合度与经验贡献 (20%)

共享激励：设立项目利润分成池，市场部与项目部按约定比例分享超额利润(如通过变更索赔、成本优化产生的额外收益)，共同承担亏损风险。

5 案例验证

5.1 协同机制实施前：某光伏项目 (2019-2020)

背景：津巴布韦某光伏项目

问题：市场部在投标时未与履约团队充分沟通，承诺了过于激进的工期。项目部进场后发现：雨季影响基础施工 4 周、清关延误导致塔材延迟到货 6 周、最终实际工期 19 个月，产生赶工费用约 800 万美元，业主提出工期索赔。

后果：项目部抱怨市场部“乱承诺”，市场部抱怨项目部“能力不足”，双方互不信任。业主满意度下降，后续项目投标中该业主对该公司的交付能力产生疑虑。

5.2 协同机制实施后：某光伏项目 (2024-2025)

津巴布韦某光伏电站项目

协同实践：

前端：履约团队(项目经理、商务主管)参与投标阶段联合评审，评估本地化方案(当地劳工比例、材料采购渠道)的可行性，将工期从市场部初定的 10 个月调整为 14 个月，并在技术方案中增加了雨季施工预案。

中端：市场部每季度参加项目例会，及时了解设备清关延迟和业主支付节点，主动与业主沟通调整了后续节点的预期。

后端：项目完成后，市场部参与后评价，识别出“本地供应商服务响应慢”这一风险，写入经验教训库，用于后续光伏项目投标。

效果：项目按期交付无业主索赔。业主对按期交付表示满意，并主动邀请该公司参与其第二个光伏项目的投标。

5.3 效果对比

通过对比协同机制实施前后(以 2019-2022 年为实施前、2023-2025 年为实施后)的典型项目表现，可以观察到明显改善。

在投标阶段，实施前重大承诺偏差率(即投标时承诺的工期、技术指标或价格与履约团队实际评估可行值之间的显著偏差)约为 35%，这意味着超过三分之一的项目在市场部签约后就存在“先天不足”；实施后，通过联合投标评审制度，这一比例降至约 10%，投标方案的可执行性大幅提升。

在项目执行阶段，实施前项目延期超过 3 个月的比例约为 40%，频繁的延期不仅导致赶工成本和业主索赔，也严重损害了企业声誉；实施后，由于工期承诺更加务实、信息沟通更加透明，延期超 3 个月的比例降至约 15%，且多数延期在业主预期管理范围内得到妥善处理。

在客户关系层面,实施前业主满意度评分(5分制)为3.2分,处于“基本满意但多有抱怨”的水平,同一业主的复购率仅约20%;实施后,业主满意度提升至4.1分,复购率提升至约60%。这一变化在津巴布韦市场尤为重要——电力项目业主数量有限,复购率直接决定了长期生存能力。

总体而言,协同机制的实施不仅减少了“市场乱承诺、项目难交付”的恶性循环,更将交付可靠性转化为市场营销的核心竞争力。

6 结论与管理启示

6.1 理论贡献

本文基于4P营销理论中的产品三层次模型,提出并论证了以下核心观点:国际工程承包商的履约管理本质上是Product延伸层(交付、安装、售后)的执行环节,应纳入市场营销体系而非独立于其后端。这一理论定位的调整,将市场与履约的关系从“前台-后台”的割裂关系,重构为“产品定义-产品交付”的统一关系,为理解国际工程企业的职能协同提供了新的理论视角。

6.2 实践启示

对国际工程企业,本文提出三点管理建议:

参考文献:

- [1] 庞紫倩.基于4P营销理论的企业营销策略研究[J].投资与创业,2023,34(05):104-106.
- [2] 程财政.国际工程承包商属地化实施路径探析[J].国际工程与劳务,2021,(11):17-19.
- [3] 万冬君,马雪瑞,孙成双.国际工程承包商CSR履行评价指标体系研究[J].北京建筑大学学报,2020,36(01):91-98.

第一,重构组织定位。

将履约管理职能在战略上纳入市场营销体系,而非仅作为生产管理职能。具体可考虑:市场部与项目部向同一高管汇报。

第二,建立三阶段协同机制。

前端(联合投标评审)、中端(信息共享与联合决策)、后端(后评价与知识管理),并配套双向考核与共享激励。

第三,针对高风险市场(如津巴布韦)优先推行。

在业主支付能力差、政策波动大、工期敏感性高的市场,交付可靠性本身就是最核心的营销竞争力。协同机制的投入产出比最高。

6.3 研究局限与展望

本文采用单案例研究,结论的普适性有待多案例(不同国别、不同企业类型)验证。此外,受数据敏感性限制,未能对协同机制的经济效益(如对利润率的具体贡献)进行精确量化。未来研究可构建市场-履约协同度的量化评价指标体系,并检验其与企业绩效(中标率、利润率、客户留存率)的相关性。