

对外承包工程企业本土化经营策略

吕文学, 葛 飞, 杨林峰
(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘要: 对外工程承包对于促进我国国民经济的发展有着重要作用。文章针对对外承包工程企业本土化经营的发展背景(动因、必要性)理论前提以及如何展开本土化经营等问题进行了分析,指出在经济全球化背景下,对外承包工程企业在国际化经营过程中,只有采取适应当地的本土化经营策略,才能发挥自身的优势和积累技术能力,获得持续发展,立于不败之地。

关键词: 对外承包企业; 本土化; 价值链

中图分类号: F125 **文献标识码:** C **文章编号:** 1003-3688(2006)03-0071-03

Marketing Strategy to Make A Contracting Enterprise Localize Overseas

LU Wen-xue, GE Fei, YANG Lin-feng
(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract Contracting of projects overseas plays an important role in promoting the development of our national economy. The background (motives and necessity) and theoretical preconditions for a contracting enterprise to adequately localize on the overseas market as well as how to make a contracting enterprise localize for marketing overseas are analyzed. It is pointed out that, with a background of the globalization of the economy, a contracting enterprise can give full play to its own superiority and accumulated technical capability to continue its sustained development and remain invincible only after it adopts marketing strategies adaptable to local conditions during its internationalized marketing process.

Key words overseas contracting enterprise; localization; value chain

1 引言

据商务部统计,2004年我国各类承包企业完成营业额174.7亿美元,同比增长26%;新签合同额238.4亿美元,同比增长33%。美国工程新闻记录(ENR)评选的全球225家最大国际承包工程公司名录中,2004年我国有49家公司位列其中,取得了骄人的业绩。但同时我们也发现,同国际大型跨国公司相比,我国对外承包公司在管理体制、管理理念、管理方法和手段以及人员素质和能力等方面均存在着较大的落差。我国的对外承包企业在激烈竞争的国际承包市场中正处于发展的瓶颈阶段,虽然营业额不断增长,但赢利水平却很低,本土化经营程度低是主要原因之一。到目前为止,除少数公司外,我国绝大部分对外承包公司尚未实现真正意义上的本土化经营。本文拟以对外承包企业的总承

包价值链为基础,分析对外承包企业本土化经营策略。

2 从对外承包工程企业的价值链探究本土化策略

2.1 对外承包企业的价值链

价值链的概念最早是由迈克尔·波特提出来的,他认为企业价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。企业价值是由互不相同但又互相关联的经济活动创造的,而企业的竞争优势就是来源于这些价值活动。

根据Porter的价值链模型和对外承包企业经营范围和经营活动的特点,可以构造出对外承包企业的价值链,图1所示为从事BOT项目建造的承包企业价值链。

承包企业在承包BOT项目时,通常需要负责项目的可研、设计、采购、施工和试运等工作,是一种典型的设计-采购-施工/交钥匙承包模式。

以上价值链模型中的活动分为与工程建设项目相关的活动和支持性活动,模型中的各项活动不是一种简单的叠加,而是共存于一体,相互依存,相互影响,具有共同的目标,只有协调好公司的各项活动,才能使公司的各类资源达到最优配置。支持性活动是承包企业参与市场竞争的必备条件,是体现其是否具备竞争优势的主要因素,同时也是其

收稿日期: 2005-07-27 修回日期: 2005-10-17

作者简介: 吕文学(1963-),男,管理学博士,副教授,主要从事建设工程项目管理、招投标、合同管理、建筑企业发展战略和国际承包工程市场评价方面的教学与科研工作。



图 1 BOT模式下承包企业的价值

价值创造的主要来源。以下将就 BOT建造模式下,对外承包企业价值链中有关支持性活动的本土化进行分析。

2.2 对外承包企业本土化经营的内容

2.2.1 基础设施本土化

承包企业的基础设施标明企业所拥有的硬件状况,是指其正常运作所需要的基本设施,包括服务和施工安装设备等。为项目提供的各种服务包括企业的总体管理、计划、财务、会计、法律、行政事务和质量管理等。为项目提供的设施和设备包括办公设施、生活设施、照明设施、文化娱乐设施等。这些基础设施可以从当地就近购买或租赁,实施本土化策略,以节约开支,降低成本。我国某公司在非洲承担一个输油管线建设项目,因当地气温较高(常年 40~50℃),国内生产的空调无法使用,而在当地采购较好的空调,其价格却很便宜,节约了大量国际运输费用,而且由于当地此类空调较多,维修很方便。

2.2.2 人力资源本土化

人力资源是承包企业价值链中一项关键的支持性活动,是承包企业制定经营策略和成功完成项目的前提和基础。所谓人力资源本土化并不是指对外承包企业要百分之百地聘用当地人员,企业的高级管理人员和技术人员仍然可以从母公司派遣,但应大胆地、较多地聘用当地员工。国内人员因为要过语言关、法律关、生活关,要熟悉环境,结交朋友,所需支出的间接费较高,需要 1~2年后才能适应工作。而在当地招聘的人才,熟悉所在国情、法律以及当地的社会文化,了解市场信息,有较广的社会关系,容易和客户沟通。而且企业不用提供住房和汽车等。因此,人的本土化是最根本最深刻的本土化,人才本土化是一切本土化的核心,这是因为所有的本土化最终都需要本地人才来实施。

对外承包企业要为一个项目雇用一定数量的职员,在国际工程合同中,业主方从保证项目顺利进行的角度出发,对承包商雇用和管理其项目的职员和劳工时提出了某些要求。例如,1999年新版 FIDIC《施工合同条件》第 6.1款(员工的雇用)规定除规范中另有规定外,承包商应安排从当地或其它地方雇用所有的员工,并支付他们报酬,安排他们的食宿和交通。该规定是国际工程的通常做法,在国际工程实践中,承包商可根据具体情况来安排。对于自己从本国带来的人员,承包商可在现场或附近建立自己的营地或租赁当地人的住房为他们提供食宿;对当地雇员,如果施工现场距离当地居民区不太远,一般承包商只提供上下班交通

即可,不提供住房,也可不提供三餐,但需要在现场提供饮用水。从本款规定可以看出,承包商人力资源的本土化可为其节省开支,降低人力资源成本。

有时合同中会强制性规定雇用当地人员的比例,或分包给当地企业一定合同额的工程任务。因此,承包企业人力资源的本土化是势在必行的事情,员工的工资标准、工作条件、工作时间以及适用的劳动法规都要本土化。如 FIDIC《施工合同条件》第 6.2款(工资标准和劳动条件)规定,承包商所付工资标准及提供的劳动条件不得低于同行业中约定的标准;若无适用的行业标准,则不得低于类似行业标准。因此,承包企业在业主国进行市场调查的时候,对当地通行的工人工资标准进行详细的调查有助于投标报价的准确性。

我国企业从国内派往国外工作的人员的实际成本已由上世纪 80年代初每人每月几十美元上升到现在每人每月 1500美元左右,已无竞争优势可言,我国对外承包公司在成本上必须调整战略,像西方大型国际承包商一样,实行人员本地化战略,努力降低人工成本。如根据有关资料,我国某公司在非洲某国从事合同额 2亿美元,工期 2年的一个建设项目,按照我国传统的项目管理模式,执行此项目的管理、技术和施工人员需派出 1000人左右。中方人员费用(包括工资、奖金、福利、差旅费、伙食费、住宿费、劳保费、交通运输费等)为:项目管理、技术人员平均每人每月约 2500美元,施工操作工人每人每月约 2000美元。该项目总人工成本约为 26025万美元。如按照国际上成熟的项目管理模式组建项目部并采用人员当地化配置,所在国的人工成本为:普通管理人员平均每人每月约 600美元,当地工人平均每人每月约 400美元,项目总人工成本约为 714万美元。与我国传统的项目管理模式相比,人工成本可降低 18885万美元。仅此一项,项目成本即可节约 9.44%。

在实现人力资源本土化的过程中,面临的最大挑战在于如何将自己的文化理念融入当地。正如美国《国际商业周刊》曾撰文论述道:“不同的语言、文化和价值都被国际商业的基本原理融合在一起,其结果是提高了生产力,创造了财富。”因此,可以说,当今世界的潮流是“竞争”之中有“融合”,各种文化的优质要素经过整合后形成一种新的企业文化,这并不是替代或战胜,而是适应或融合。这种融合使得本地员工利益融入企业的整体利益之中,感到良好的职业前景,自觉维护企业信誉,成功实现人力资源的本土化。

2.2.3 设计开发本土化

对外承包企业价值链中的各项活动都包含着技术,如设计技术、管理技术、施工技术。技术开发可以发生在企业中的各个部门,它对企业的整个价值链都起到直接或间接作用。设计是决定和影响工程项目投资的主要活动,通过设计进一步细化业主的需求,这就要求设计人员必须熟悉相关的国际标准和当地标准,当地的专业设计人员在这方面具有突出的优势。因此实施设计开发本土化,可大大节约时间和成本,创造出本土化品牌,以此满足当地客户的心理需求、价值认同与社会识别等人文需要,从情感上触动本地客户,引导其购买行为。

中国石化集团第十建设公司承担的约旦复合肥工程,其工程采用欧洲和美国的标 准,这正是我方设计人员的弱项,为此该公司聘用了熟悉欧洲和美国标准的约旦专业工程师进行详细设计,并与监理方建立了顺畅的沟通渠道,顺利通过了监理公司的设计审核。

2.2.4 财务活动本土化

财务活动主要是指承包企业在其生产经营活动中资金融通的各项活动。承包企业的财务稳定性是参与承包市场竞争的必要条件,没有足够的融资能力,则很难承揽到较大合同额的项目,也很难承担较大风险。

工程项目实施周期较长,占用的流动资金较多,特别是在项目前期。一般地,对外承包企业所需的流动资金量至少为拟建项目的月平均施工速度乘以进度款延迟支付的时间(通常为1个月施工期+工程师颁发月支付证书15d+业主支付45d+1个月意外时间,约为4个月)因此在前4个月,承包商有可能拿不到1分钱。所以融资也是制约我国对外承包事业发展的瓶颈。

由于我国对外承包企业绝大多数尚未实现本土化经营,在当地没有商业资信,因此不得不从国内汇出大量硬通货。而我国对外承包市场绝大多数在发展中国家。在这些国家的承包工程项目绝大多数是资本、技术密集的行业而非劳动力密集的行业。这些国家的货币贬值概率大,从而大大增加了项目的汇率风险。而当对外承包公司的本土化得以实现时,可以利用本身的资信在所在国银行获得贷款来解决流动资金问题,以减少母公司在所在国投入的外汇量,减少企业外汇兑换时的损失。而且,也为我国对外承包公司创造了更多承接项目的机会。

2.2.5 采购活动本土化

采购活动指购买用于企业价值链中各种投入的活动,一般包括材料、设备等的采购,以及与价值链中各种活动有关的服务采购,如运输服务、中介服务采购等。供应商、分包商的价值链处于对外工程承包企业价值系统的上游,在当地建立采购中心,负责材料设备采购和工程服务采购,可降低成 本,提高竞争力。对外承包企业可以利用当地的廉价劳动力、原材料等资源,在当地进行加工制造,实现产品本土化,还可以避开关税壁垒和非关税壁垒,更好的进入东道国市场。这都有利于降低产品的生产成本、销售费用,贴近消费市场,开拓国际市场,提高市场占有率。

然而,我国绝大多数对外承包公司在国外项目中往往不注意当地的实际情况,因地制宜,而片面强调能带动国内设备材料的出口比例和利用国内施工机具。由于路途遥远,运费、关税昂贵,且标准同当地不同,影响到公司在当地市场的竞争力和工程质量,甚至影响到项目移交,结果得不偿失,影响到企业的声誉和效益。在竞争日益激烈的今天,我国对外承包公司应因势利导,在工程项目的人、材、物包括施工机具使用上尽可能地实现本土化,从而提高企业的竞争力。

3 结语

海外经营的风险性远大于国内,成败因素往往取决于所在国政治、经济、文化与法律等各方面的影响。如劳工、税收等,稍有一点不留神,都可能因一时疏忽而蒙受损失。如果所在国公民的法律意识很强,企业管理和运行中如存有漏洞,就会带来隐患和法律纠纷。可根据当地实际情况建立法律办公室并制定有关公司内部规章制度,使公司内部管理与当地习惯做法有效接轨,实现本土化。

参考文献:

- [1] 单国云.本土化:跨国经营战略中的关键课题[J].国际经济合作,2005(1):12-15.
- [2] 周锦,黄凯.企业国际化与本土化的思考[J].管理科学学报,2004(5):15-17.
- [3] 苏姗.本土化:跨国公司全球化的关键[J].中国外资,2002(11):6-8.
- [4] 黎荆,胡平波.浅谈我国企业海外经营的本土化策略[J].江西科技师范学院学报,2003(5):49-51.
- [5] 王新斌,张明吉.重视人才战略,迈向世界级的本土公司[J].国际工程与劳务,2004,(3).
- [6] 吕文学.我国大型建筑企业竞争力及其提升途径研究[D].天津:天津大学管理学院,2004.