

# 对外承包“中国模式”的再思考

吕文学 白 凡

**内容提要** 利比亚战争给中国对外承包公司带来了巨额损失,同时也暴露出对外承包中的“中国模式”的缺陷。本文在国家风险背景下,对比分析西方承包工程的模式和“中国模式”,同时针对利比亚战争,分析了“中国模式”下存在的人员、财产、应收帐款、保函等损失风险,最终提出了综合运用国际风险评级信息确定国家风险,确定保险策略,实施“本土化”经营及合资或联营承包等建议。

**关键词** 国家风险 中国模式 对外承包

据商务部统计,2010年我国对外承包工程新签合同额约1300亿美元,完成营业额约900亿美元,同比分别增长了3%和16%。在我国对外承包事业得到进一步拓展的同时,也面临着前所未有的挑战。非洲是个与“战乱”休戚与共的地区,2010年它与中国的贸易总额已经超过1000亿美元,有数以万计的中方人员在非洲工作和生活。就目前处于战乱中的利比亚而言,75家中国承包商在该国承建的工程项目多达50个,涉及合同金额188亿美元,这些项目皆因战争停滞,项目员工撤离超过3万名。利比亚多家银行向我国承包企业提出十多笔保函延期要求

或“不延期即付款”的要求,中国工程承包企业损失巨大。继伊拉克战争之后的利比亚战争,再一次迫使我国工程承包企业重新审视对外承包经营模式中所隐藏的风险。

## 一、中西方企业经营管理模式对比

### (一) 西方对外承包项目的经营管理模式

美国、英国等西方国家的企业在非洲的投资以资本投资为主,即股权投资,只有少量的相对独立的经营项目。股权投资把己方利益和当地机构或部族利益,甚至国家政府的利益有效地捆绑在一起。一旦产生风险,己方利益也能够得到一定程度的保障。

另外,西方企业对在建项目进行的管理时,只派遣少数的高层管理人员和技术专家,而中下层

的管理人员和普通员工则全部在当地雇用。即实施“本土化”的经营管理模式,管理中注重西方文化与当地文化的融合,派遣项目管理“教练”对当地的管理人员进行管理知识和文化融合的实训。

### (二) 我国对外承包项目的经营管理模式

对外承包工程作为货物贸易、技术贸易和服务贸易的载体,对带动我国出口作用显著。尤其在国际金融危机背景下的2009年,我国对外承包工程出口货物同比增长30%,而我国当年的整体出口则是下滑12%,对外承包工程的载体作用凸显。在国家“走出去”战略的大背景下,对外工程承包的发展也得到了国家的大力支持,制定了推动对外承包工程从外延增长和粗放增长向内涵增长和集约增长转变的策略。



在长期的对外承包活动中,我国承包企业形成了有别于西方公司的独特作法。在非洲等一些不发达国家,我国承包企业承揽的项目,无论是出口信贷还是其他资金来源的项目,几乎都是政府主导,大型的央企配合(或私企配合,但占少数),实施项目的全部资金、材料、生产设备、施工设备、人员(如管理人员、技师、工人、厨师、司机、医生等)、生活必需品(如食品、日用品、医疗用品)等均直接从中国输出,很少与当地联合经营,雇用当地员工较少,亦很少从当地直接采购。这其中的原因主要有以下几个方面:

1. 在当地有时很难采购到所需货物和服务,或者在当地采购会遇到许多障碍,解决这些问题增加了企业的项目管理成本

2. 战略上的考虑,即中国企业想在投资地长期经营,须将项目的经营权、控制权和决策权掌握在己方手里。同时,也拥有了与欧盟、美、日等实力强的公司进行平等竞争的能力

3. 从中国输出资源的管理模式不仅带动了国内产品的出口,而且极大地增加了项目资源的可控性,提高了生产效率,可有效保证项目进度目标的实现。这种“政府主导、央企配合、国内输出”的模式被国际媒体称为“中国模式”。

这种模式将国内项目管理中常见的、为项目领导偏好的“行政领导与干预”方法带入国际工程承包中,尽管在与业主的界面管理中会产生一定障碍,但

在项目团队的内部管理中却带来了诸多优点。“行政领导与干预”对我国承包企业及其员工具有很强的支配力,这就要求执行项目的绝大部分资源必须从中国输出,严格掌控资源,这也是按时保质完成项目的首要保障。这种模式带来的项目绩效也令西方国家的项目管理人员“刮目相看”。例如,中亚天然气管道工程从2007年8月正式启动,于2009年12月实现单线竣工投产,工期仅为28个月,而正常工期约需六年,创造了令世人瞩目的“中亚天然气管道速度”;该项目中,“中国模式”起了重要作用。

“中国模式”在许多非洲国家获得了成功,也得到非洲许多国家政要的认可和信赖,进而产生了连锁效应,使得我国对外承包企业获得了更多的项目建设机会。

## 二、从利比亚战争分析“中国模式”下的风险

(一)利比亚战争对“中国模式”的冲击

利比亚战争使得中国企业产生了巨额损失,主要表现在:

1. 此次动用陆海空力量撤离人员的巨额开支;
2. 在利比亚的财产损失(材料、施工设备、临时设施等);
3. 劳务损失;
4. 针对各类保函的索赔损失;
5. 中国企业的应收账款损失等。

利比亚的战争局势以及中

国企业蒙受的损失,使得我国企业的管理者意识到并逐渐关注“中国模式”下隐藏的风险。

(二)“中国模式”下的风险分析

1. 与当地公司和失业群体之间的利益冲突

“中国模式”下的管理方法之一是从中国输出大量劳务,分包给当地的工程任务很少,在一定程度上影响了当地公司的利益和当地的就业市场。在同样劳务过剩的国家,不可避免地与当地公司和失业群体之间产生无法调和的矛盾甚至是冲突。中国企业除了给当地政府带来税收之外,与当地其他利益相关者(如当地民众、企业、协会、学会等)似乎没有任何关系。中资公司在海外遭受的恐怖袭击或暴乱,大多缘于此。如果完成的工程再出现工程质量或其他问题,会对中国企业在当地的形象和信誉产生极其不利的影 响。但是,多发恐怖袭击和暴乱事件,也使中国企业意识到在对外承包活动中应承担的社会责任,并开始思考如何给当地带去更多利益。

2. 国家风险的应急处置成本高、损失大

由于有大量的资源输出到工程所在国,一旦出现政局动荡(战争、动乱、暴乱等),人员撤离产生的成本很高,且在当地已经形成的自有不动产及临时设施会遭受灭顶之灾,损失无法估量。因此,在转变对外承包增长方式的同时,也应该考虑具体经营管理模式上的改变。

### 三、对外承包企业项目风险管理的建议

我国对外承包事业在国际建筑市场中仍有很大发展空间,但不容忽视的一个问题是许多项目的所在国均存在政局不稳等问题。很多非洲国家为部族政治,有着独特的政治和经济体制,矛盾长期存在。而且非洲国家存在一个显著的特点,即逢选必乱。再加上贫富差距悬殊和腐败,以及失业率居高不下,政局充满了不稳定性。我国对外承包企业在这种环境下投资,不仅要做好资金和技术准备,还要进行恰当的政局变换的风险评估。具体的应对建议如下:

(一) 利用国家风险评级信息,科学确定投资地国家风险等级

国际上有许多顶级的评级机构提供国家风险评级服务,如美洲银行世界信息服务公司、机构投资者、政治风险服务公司的国际国家风险指南(ICRG)(包括四个指数:政治风险、经济风险、金融风险和综合风险),以及标准普尔信用评级集团和穆迪投资者服务公司等发布的国家风险等级信息。这些机构的评级方法不尽相同,美洲银行世界信息服务公司完全依赖定量分析;机构投资者只用定性分析,完全基于专业人员的调查;其他三个则使用定性定量分析相结合的方法。当这些不同的机构给某一国家评级时,该国得到的相对评级可能不一致。

从2005年开始,中国出口

信用保险公司开始对外发布“国家风险分析报告”。对我国公司在东道国投资可能产生的,因政治、法律或经济政策的变化而遭受经济损失的可能性进行分析评估。目前,该报告涵盖将近200个主权国家的基本信息、政治经济和社会发展现状、市场机遇与风险状况。报告将国家风险划分为9类,分别用数字标识1-9来表示,其中风险水平随数字增大依次增高。

国家风险较抽象,对外承包企业很少有实力在企业内部进行国家风险的评级。因此,利用这些国内外风险评估机构的国家风险评级是比较简便且有效的做法。据此可评判项目风险,确定是否保险及保险策略。

(二) 投保相应的保险

根据国家风险评级信息,在确定国家风险等级后,再确定相应的保险策略。

在利比亚的中资企业,只有少数企业投保了与战争有关的险种。就是投保的企业,保额也不高,仅从中国出口信用保险公司获得了少量的补偿。在政局变幻莫测的国家承包工程,一定要做好风险评估,恰当选择保险内容和保额,以转移风险。

(三) 最大程度实施“本土化”经营策略

参照西方企业的经营管理模式,在承包工程时,中方派出中高级项目管理人员,低层管理人员和普通工人则以当地人员为主。在提升当地人员就业率的同时,缓解了与当地失业群体的矛盾,同时也极大地降低了人工

成本。此外,通过培训当地人员成为技术工人,给企业带来正的外部效应。“本土化”的经营策略内容包括人力资源的本土化、设计开发本土化、财务活动本土化以及采购活动本土化。

采用“本土化”策略带来的风险可能是当地员工工作效率的不可控。因此,中国公司应该创新既有的“中国模式”,在“本土化”与“中国模式”间寻求一种平衡,形成一种新的模式。这种模式应能利用中国员工带动当地员工解决工作效率不可控的问题,利用中国员工提升当地员工的技术水平,解决失业率问题等。

(四) 实施股本制的合资或联营承包

借鉴西方模式,采用股本制的合资或联营承包模式有效地将中资企业的利益与当地组织的利益紧密联系在一起,以有效保护中资企业的利益。这实际上也是“本土化”经营的策略之一。

以上几种措施可以综合运用,以有效解决对外承包中“中国模式”的缺陷,最大程度地规避风险,维护中国公司的利益,实现中国公司与当地公司的共赢。

(作者单位:天津大学管理与经济学部)

参考文献

吕文学、葛飞、杨林峰:对外承包工程企业本土化经营策略,《中国港湾建设》,2006年第3期。