

# 基于价值链的对外承包企业本土化经营策略

吕文学, 杨林峰, 葛 飞

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

**摘要:** 从对外承包工程企业价值链及价值系统的角度, 就其如何展开本土化经营问题进行了深入理论分析, 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, 获得可持续发展。

**关键词:** 对外承包企业; 价值链; 本土化

中图分类号: F424

文献标识码: A

文章编号: 1672-0946(2006)01-0150-03

## Localization strategy of overseas contracting enterprise based on value chain

LV Wen-xue, YANG Lin-feng, GE Fei

(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

**Abstract:** From the angle of value chain and value system, this paper has deeply analyzed how to implement localizing strategy by an overseas contracting enterprise and point out that in economic globalization, the enterprises have to adopt the localizing strategy to bring its strength into play, cumulate technical ability and gain the sustainable development.

**Key words:** overseas contracting enterprise; value chain; localizing

一个国家在对外承包工程市场上的技术和产业优势是该国整体产业优势的反映, 在我国产业结构调整的过程中, 对外承包工程发挥着不可替代的作用。对外承包工程可以将国内成熟的产业技术转移到其他有需求的国家, 进而带动国内资本、技术、设备、产品和劳务的全面输出, 发挥对外工程承包作为资本输出、技术贸易、服务贸易和货物贸易的综合载体的作用。

国际上一些大的对外承包工程企业, 通常利用自己的资金、技术优势加强同所在国的联合, 推进企业本地化经营的运作能力, 不仅有效的利用了当地的人、才、物资源, 充分发挥了技术资本投入效益, 而且还强化了市场开拓能力。

然而, 我国一些大型对外工程承包企业的经营机制仍然比较僵化, 在对外工程承包中往往把国内的经营管理模式带到国外, 不能适应项目所在国的

要求, 从而造成了经营困难。因此, 我国大型企业在国际工程承包的经营中必须与国际通行的做法接轨, 采取本地化经营策略, 以提高市场开拓和竞争能力。

## 1 对外承包工程企业的价值链与价值系统探究

### 1.1 对外承包企业的价值链分析

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

收稿日期: 2005-10-09

作者简介: 吕文学(1963-), 男, 博士, 副教授, 研究方向: 建设工程项目管理、招投标、合同管理、建筑企业发展战略。

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。

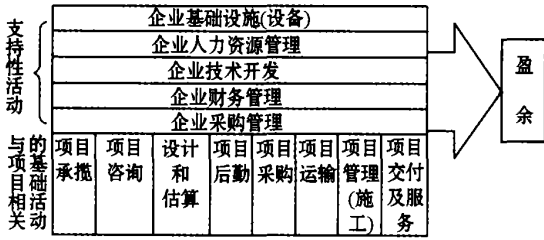


图 1 BOT 模式下承包企业的价值链

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。

### 1.2 对外承包企业的价值系统分析

每一对外工程承包企业的价值链均是包含在与企业各项经营活动有关的一个更大的价值系统中的, 且是整个项目价值系统的一部分。在对外工程承包市场竞争环境中, 每个对外工程承包企业都希望成功构造出图 2 所示的价值系统, 以实现其经营目标。

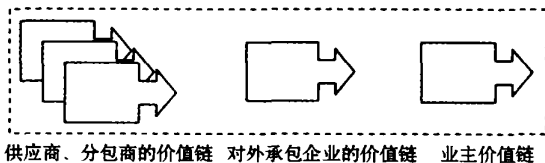


图 2 对外工程承包企业的价值系统

项目价值系统是由对外工程承包企业的材料、设备供应商、分包商、以及项目业主(即买方)所组成。它清楚地表示出业主价值是由供应商、分包商和业主本身的各项经营活动所创造, 对外工程承包企业必须在整个系统中优化各项活动, 合理协调并配置各种外部资源, 通过创造更大的业主价值实现自身的经营目标(即: 盈利), 而不是将其活动仅限于对外承包企业内部的价值链中。业主价值体现了业主对工程价值的理解程度和业主的需求性质, 主要表现在项目的使用功能, 项目的质量、进度要求, 对外承包企业提供的服务水平, 项目的技术含量, 以及业主对某一承包企业的需要程度(反映在承包企业的经验、声誉、资金、设备和人力方面)。对外承

包企业在价值系统中起着承上启下的关键作用, 是创造业主价值的喉舌。该系统同时也强调对外承包企业与自己所熟知的供应商、分包商建立长期联系的必要性。

## 2 从对外承包工程企业的价值链与价值系统探究其本土化策略

从以上承包企业价值链的分析当中可以看出, 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。

### 2.1 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。

### 2.2 人力资源本土化

所谓人力资源本土化并不是指对外承包企业要百分之百的聘用当地人员, 这些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, 通过他们来完成公司在当地的经营管理任务, 并且还要从当地雇佣会计师、律师等专业人员。实行雇员本土化可以充分利用当地的人力资源, 为对外投资企业的发展注入活力。因此, 实施人才本土化要放在对外承包企业本土化经营的最重要一环来执行。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。

在完成工程所需要的资源中, 人力资源无疑是最活跃的因素。工程管理领域的一些研究发现, 项目人力资源管理水平的高低, 对项目的执行情况有很大影响。承包商为一个项目是要雇用一定数量的职员和劳工的, 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》<sup>[1]</sup> 中有关内容(主要集中在第 6 条即职员与劳工)就规定了承包商雇用职员和劳工时应注意的一些问题, 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,有时甚至是合同中强制性的要求,有些合同要求承包商必须雇用一定比例的当地员工或指定分包商.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,遵守工程所在国的有关规定.如第 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.有关工作时间和假日、休假的内容,第 6.3 款规定在当地公共节假日和投标函附录中规定正常工作时间之外,不允许承包商在现场加班.工作时间包括工作日和工时,工作日通常每周不超过 6d,如有的国家惯例是在公司办公室工作 5d,在施工现场工作 6 天.工时每天一般不超过 8 h,每周不超过 48 h.因此,承包企业切记应严格遵守当地劳动法规中有关员工内容(包括工资标准、工作条件、工作时间、假日和休假)的规定,做到本土化.

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.但是,目前我国对外承包企业大都缺乏熟悉国际工程承包业务、掌握工程技术同时又精通外语的复合型人才.国际工程承包市场竞争日趋激烈,而复合型人才短缺严重制约了国内建筑企业全方位参与国际竞争的能力.国际工程承包业务的多样化,地域的多样性,要求企业拥有多样化的管理资源和雄厚的技术支持.核心人才的缺乏、管理和技术支持体系不适应,给国际工程承包业务带来了许多不利影响.一般来说,从中国外派到海外任职的人员,要想完全达到对另一个国家文化的适应性,难度非常大,即使能做到,也需要较长时间,这是由于外派人员往往缺乏外语和法律方面的

知识,被派到海外后通常是第一年学英语,第二年学专业,第三年工作刚上手,就要准备回国了.因此,中国企业不可能等培训出适应当地文化环境的人员后,再去当地开展业务.而在当地招聘的人员,熟悉行情,有经验,有客户,只要按当地的法律同他们签订合同就可以了.与本国外派人员相比,当地人才更加熟悉市场环境,了解客户需求,善于与政府及相关部门打交道,经营策略更能到位.

### 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、施工技术等.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.承包企业在充分利用现有的设计力量提升公司的综合竞争能力的同时,还应在重要的驻外机构设立专门的设计部门,实施本土化服务.这样可适应当地的国情或区域文化,主动根据当地客户需要、习惯和支付能力,为服务进行准确定位,应不遗余力增加本土的文化投入,创造出本土化品牌<sup>[2]</sup>,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.企业设计达不到国外本土客户的设计要求,进不了主流社会市场,企业的本土化战略就是一句空话.因此对外承包企业本土化经营必须在设计开发方面有深厚的功底,并且要坚持依据市场开发、设计.

### 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称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.由于不熟悉国外资本市场的本土化操作,我国企业海外经营费用绝大部分都是来自于国内资金,在海外市场融资量极少.因此对外承包企业要考虑和研究国际资本市场上的融资手段和方式,促进投融资形式的多样化、国际化,尽快实现财务活动本土化即融资本土化,扩大融资规模,分散融资渠道<sup>[3,4]</sup>,这样一方面可以解决中国企业资金不足的问题,另一方面也使中国企业更容易得到当地消费者的认同和关注.

### 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

(下转 163 页)

力, 营利效率相当高, 而且营利现金比很高, 整体营利质量优;  $F_3$  得分排名前四位的是: 中国凤凰、川化股份、齐鲁石化和鲁北化工, 反映了它们较强较低的财务杠杆, 财务风险小, 由此可见, 综合排名中包含了石化行业四大龙头蓝筹股中国石化、扬子石化、上海石化和齐鲁石化, 没有出乎意料; 而四川美丰和云天化能取得 3 和 5 的名次, 在于  $F_2$  得分, 两者较强的营利质量, 云天化的每股收益为 0.54, 净资产收益率为 14.23, 每股经营活动产生的现金流量净额为 1.16, 主营利润率为 0.33, 均排在一二位, 可见收益效率和质量遥遥领先对手, 四川美丰指标分别为 0.46, 12.41, 0.72, 0.24, 也是名列前茅, 两者排名靠前也就理所当然了。

## 4 结 语

1) 评价股票的财务指标很多, 使得评价一只股票变得复杂, 因子分析法将一大堆评价指标变成清晰的几个指标, 这几个指标线性不相关, 彼此影响小, 形成了一套优良的评价指标。

(上接 152 页)

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。从上图 2 可看出, 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。世界是一个大熔炉, 许多东西具有趋同的性质, 然而, 各地方仍存在的差异是不争的事实。跨国公司应在经济全球化的背景下充分考虑各地方的情况, 实施本土化策略, 才能使公司获得长远发展<sup>[9]</sup>。

## 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。一国的法律, 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。如果经营所在

2) 股票各个指标权重的确定更加规范, 减少了主观评价的随意性, 股票在因子上的得分能体现其在各因子上的表现, 并且可以按照特定权重客观地计算出综合得分, 对股票进行排序。能发现各公司存在的不足以及重要性, 对公司经营管理和股票选择都有借鉴意义。

3) 本文运用因子分析方法对石化板块股票进行了实证, 诠释了因子分析原理, 说明了这种分析方法和手段的可靠性和可行性, 但分析不仅限于此, 相似问题可以采用此方法。

## 参考文献:

- [1] 何 剑. 深沪股市板块分析[M]. 广州: 广州出版社, 1997.
- [2] 胡永宏. 综合评价方法[M]. 北京: 科学出版社, 2000.
- [3] 江冬明. 主成分分析在证券市场个股评析中的应用[J]. 数理统计与管理, 2001(3): 28-31.
- [4] 金融界数据中心[EB/OL]. <http://datacenter.jrj.com.cn/data-center/Index.htm>, 2003-12-30/2004-06-30.
- [5] 卢纹岱. SPSS for Windows 统计分析(第 2 版)[M]. 北京: 电子工业出版社, 2002.

国公民的法律意识很强, 企业管理和运行中如果存有漏洞, 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] 中国工程咨询协会译. 施工合同条件(1999)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002: 57-59.
- [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 珊. 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, 5: 34-35.