

# 中国对外承包工程劳务属地化策略研究

陈勇强, 卓 瑞, 王秀芹

(天津大学 管理与经济学部, 天津 300072)

**摘要:** 在中国对外承包工程行业的发展过程中, 对外承包工程东道国对承包企业大量使用当地劳务的要求, 以及某些市场低廉的劳务薪酬促使中国企业逐渐开展劳务属地化。本文筛选出了 23 个对外承包工程劳务属地化重点国家(地区), 构建中国对外承包工程市场分类模型, 将中国对外承包工程市场分为四大类。在商务部及中国对外承包商会的支持下获取 103 份有效问卷, 在此基础上分析各市场的特点并针对性地提出策略和建议。

**关键词:** 对外承包; 劳务; 属地化; 市场

中图分类号: F062.4 文献标识码: A 文章编号: 1002-9753(2014)12-0104-08

## Study on Local Labor Employment in Chinese International Construction Projects

CHEN Yong-qiang, ZHUO Rui, WANG Xiu-qin

(37--\* 71 ?, &, ' \*J\*&+, &K OH7&7J%#: , A% &2% #&%L\*M:%G, A% &2% 300072, 3; %& ,)

**Abstract:** With the development of Chinese International construction, the host country requires extensive use of local labor, and the cheap remuneration for local labor also prompted Chinese enterprises to hire them. This paper selected 23 priority countries or regions of Chinese international construction labor localization. Build a model to classify Chinese International construction labor localization market, and divided Chinese International construction labor localization market into four types. We obtained 103 valid questionnaires with the support of Ministry of Commerce of the People's Republic of China and China International Contractors Association. We analyzed the present situation of each market and finally gave out targeted strategies and suggestions.

**Key words:** international construction; labor; localization; market

### 一、引言

随着“走出去”战略有效实施, 中国对外承包工程事业迅速发展。2013 年, 我国对外承包工程业务完成营业额 1371.4 亿美元, 同比增长 17.6%; 新签合同额 1716.3 亿美元, 同比增长 9.6%。在对外承包工程行业发展过程中, 中国企业凭借充足的劳务资源及其成本优势, 成为国际工程行业的重要参与者<sup>[1]</sup>。中国对外承包工程和咨询业务

总量规模持续快速扩大, 实现跳跃式增长<sup>[2]</sup>, 但中国对外承包工程企业在全局化战略意识和属地化经营管理手段上还存在不足<sup>[3]</sup>。

中国对外承包工程项目遍布世界五大洲, 各个项目所在地的政治经济环境、当地劳务市场状况等各不相同。一方面, 许多国家对引进中方外派劳务控制十分严格, 明确规定了项目所使用的外中劳务数量比例下限, 并要求企业对当地劳务

收稿日期: 2014-07-30 修回日期: 2014-10-31

基金项目: 国家自然科学基金重点项目(71231006)及国家自然科学基金项目(71202083)。

作者简介: 陈勇强(1964-), 男, 河北冀县人, 天津大学管理与经济学部教授、博士生导师, 管理学博士, 研究方向: 国际工程项目管理、合同管理、现代信息技术在工程项目管理中的应用。

进行职业技术培训。中方外派劳务必须取得授权才能入境工作,但东道国发放签证的数量往往无法满足中国对外承包工程的用工需求,中国对外承包工程企业不得不大量雇佣当地劳务。另一方面,许多非洲及西亚地区当地劳务身体素质较好,与当地相关部门沟通顺畅,其平均工资水平远低于中方外派劳务,且无需考虑往返机票、出国补助、海外安全风险等在内的成本,相比于中方外派劳务有明显的成本及管理优势,中国对外承包工程企业在这类国家和地区有主动实施属地化的需求。由此可见,劳务属地化是克服对外承包工程东道国市场条件的要求与限制,满足中国对外承包工程企业成本及管理需求的关键。

## 二、国内外研究现状

对属地化的研究始于 20 世纪 80 年代初期。1983 年哈佛大学教授 Levitt 提出市场全球化,在学术界引发了巨大反响,从此全球化和属地化受到了学者们的广泛关注<sup>[4]</sup>。Shaohui Chen 和 Wilson 通过梳理前人的研究发现,在 2003 年前的十年里国际人力资源管理模式主要追求分析的标准化(全球一体化),有少数学者也单就属地化进行过研究,但随后学者们才逐渐认识到企业应根据目标的不同分别实施标准化策略和属地化策略,并在此基础上探索了国际合资企业的特点,扩展了国际人力资源管理模型,用以判断企业更应采取标准化还是属地化<sup>[5]</sup>。Morgen 认为,虽然全球化正在不断走强,属地化仍然是市场战略的重要选择,特别是在民族文化有其自身特点的国家和地区<sup>[6]</sup>。

关于属地化对象的研究,国内外学者认为人力资源属地化是其重要的组成部分。Schneider 认为属地化包括产品、利润、生产和管理的属地化,其中管理的属地化最为关键,而人力资源管理属地化是管理属地化的核心内容<sup>[7]</sup>。中国学者万建强和常松也提出属地化经营应任用当地管理人员,建立适应当地经营环境的管理体系和经营模式<sup>[8]</sup>。卢新德认为做好属地化工作,应迅速适应东道国的经济、文化、政治环境,重点在人员方面实施属地化策略<sup>[9]</sup>。

关于如何做好人力资源属地化,国内外学者均认为应针对不同的市场特征采取差异化的属地化策略。早在 1999 年,Prahalad 便提出企业应针对不同市场选择属地化战略<sup>[10]</sup>。沿用到工程领域,Chuan Chen 和 John 提出国际工程承包商首先需要了解不同市场策略的特点、历程及其优缺点,并对应不同的海外市场采取最适合的市场策略<sup>[11]</sup>。Martek 和 Chen 研究发现国际化企业因需要进入不同的市场环境,不可避免地需要调整自己的管理模式以适应东道国的文化背景,特别在人力资源的属地化上应针对当地人力资源的特点采取不同的管理模式<sup>[12]</sup>。中国学者秦民和王要武也指出对外承包工程企业应首先认清形势,对市场进行分析和研究,再根据自身实力与特点,扬长避短,不断调整和完善,制定相应的、有效的市场策略<sup>[13]</sup>。虽然国内外学者都认为在不同的市场应采取针对性的属地化策略,但很少有学者将海外市场进行分类,探究不同类型市场的特点从而给出针对性地策略。本文主要研究中国对外承包工程劳务市场的特点,并给出策略建议。

## 三、中国对外承包工程劳务属地化重点国家筛选

中国对外承包工程业务遍及 180 多个国家(地区),形成了以亚非为主、以拉美为新兴增长点的多元化市场格局。部分国家(地区)已成为中国对外承包工程的主要市场,中国在该国(地区)的工程承包市场上长期占有较大份额,且将在未来一定时期内保持较好的增长态势。这些国家(地区)是中国对外承包工程企业推进劳务属地化的首选地,也是劳务属地化市场分析的主要对象,选出中国对外承包工程重点国家或地区(以下简称“重点国家(地区)”)是中国对外承包工程劳务属地化市场分析的前提。

本文采用商务部《中国对外承包工程和劳务合作分国家(地区)统计》中对外承包工程近 5 年(2008 - 2012 年)的“完成营业额”和“新签合同额”作为重点国家(地区)的筛选指标。“完成营业额”是指近 5 年中国企业在该国累计完成的工程承包营业额,直接反映过去 5 年对外承包工程业务

的实际经营规模。“新签合同额”是指近 5 年中国企业在该国累计新签订的工程承包合同总额,反映对外承包工程业务的发展规模和发展趋势。在“完成营业额”和“新签合同额”都较高的国家(地区),中国对外承包工程已形成了较大的、稳定的市场份额,且有良好的未来发展空间,是推行劳务属地化研究的重点对象。

本文根据“新签合同额”指标进行首轮筛选。选取 2008 - 2012 各年“新签合同额”排名曾进入前 30 名的 54 个国家,根据其 5 年累计新签合同额进行排序,并统计其在近 5 年中排名进入前 30 的频数。选取 5 年累计新签合同额及完成营业额排名均大于中位数,且 5 年中新签合同额及完成营业额排名进入前 30 的出现频数均大于等于 3 次的国家为中国对外承包工程劳务属地化重点国家(地区),共 23 个,如表 1 所示。其中,亚洲国家(地区) 12 个,非洲国家(地区) 7 个,欧美及大洋洲国家(地区) 4 个。

四、中国对外承包工程劳务属地化市场类型

(一) 中国对外承包工程劳务属地化市场分类模型

中国对外承包工程市场环境与中国国内环境存在较大差异,且不同的市场环境对中国对外承包工程企业实施劳务属地化带来了不同的优势和阻碍。东道国低廉的劳动力成本是吸引中国企业实施劳务属地化的重要诱因,当地劳务良好的身体素质、熟练的专业技能也增加了中国对外承包工程企业进行劳务属地化的需求<sup>[14]</sup>,然而东道国劳务资源及环境条件又对劳务属地化的实施带来一定的限制<sup>[15]</sup>。

本文基于以上现状,将影响劳务属地化市场选择和策略的因素分为中国对外承包工程企业主观的属地化需求和目标市场的客观市场条件两个维度。选取能激发中国对外承包工程企业主动开展劳务属地化的因素作为属地化需求的衡量指标,项目所在国劳务和市场客观环境中可能对劳务属地化造成影响的因素作为市场条件的衡量指标,形成劳务属地化需求及市场条件的指标体系如表 2 所示。

表 1 中国对外承包工程劳务属地化重点国家(地区)名单

所在洲	国家(地区)名称	5 年累计新签合同额(万美元)	5 年累计完成营业额(万美元)
亚洲	阿联酋	1,324,326	1,206,324
	巴基斯坦	1,185,819	1,072,788
	哈萨克斯坦	1,046,607	647,086
	马来西亚	1,076,271	747,901
	缅甸	1,062,258	632,206
	沙特阿拉伯	2,347,107	1,810,137
	新加坡	1,056,018	1,083,567
	伊朗	2,535,244	866,875
	印度	4,832,037	2,933,463
	印度尼西亚	2,177,369	1,504,022
	越南	1,881,035	1,343,003
	中国香港	1,668,521	970,909
非洲	阿尔及利亚	2,347,107	2,344,723
	安哥拉	2,800,381	2,646,073
	埃塞俄比亚	1,533,097	773,461
	赤道几内亚	827,983	718,887
	利比亚	1,855,613	695,979
	尼日利亚	2,340,690	1,483,508
	苏丹	1,402,776	1,202,844
美洲	巴西	872,192	614,000
	美国	588,789	439,984
	委内瑞拉	2,801,631	1,377,396
欧洲	俄罗斯联邦	806,980	627,895

表 2 属地化需求和市场条件指标体系

维度	属地化需求	市场条件
指标	当地劳务雇佣成本	当地可雇佣劳务数量
		当地经济环境稳定性
	当地劳务管理难度	当地政治和安全环境稳定性
		当地文化环境对属地化适合度
当地劳务技术能力	当地法律规定对属地化的要求	

在属地化需求和市场条件指标体系的基础上,分别以属地化需求和市场条件为横纵轴构建中国对外承包工程市场分类模型,如图 1 所示。根据各个市场属地化需求高低和市场条件好坏程度,将中国对外承包工程劳务属地化市场分为实力型、扭转型、调整型和谨慎型四种类型。

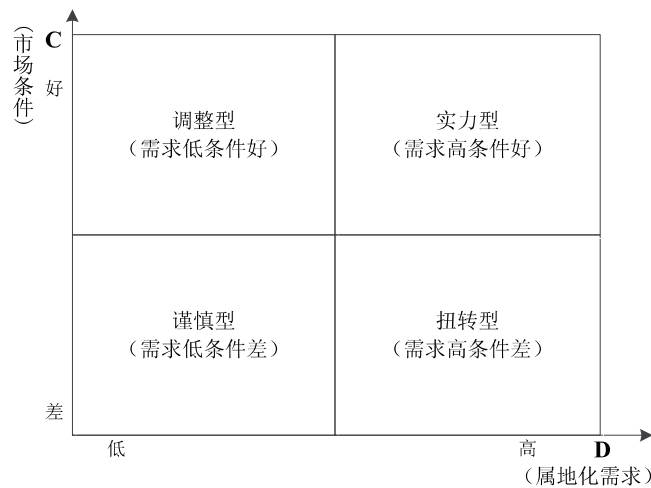


图1 中国对外承包工程市场分类模型

(二) 中国对外承包工程劳务属地化市场分类

本文参考商务部 2010 - 2013 年的《对外投资合作国别(地区)指南》、中国对外承包工程商会 2009 - 2012 年的《中国对外承包工程发展报告(市

场篇)》逐个对 23 个重点国家(地区)的属地化需求和市场条件进行深入分析,最终获得中国对外承包工程劳务属地化市场分类,分布情况如图 2 所示。

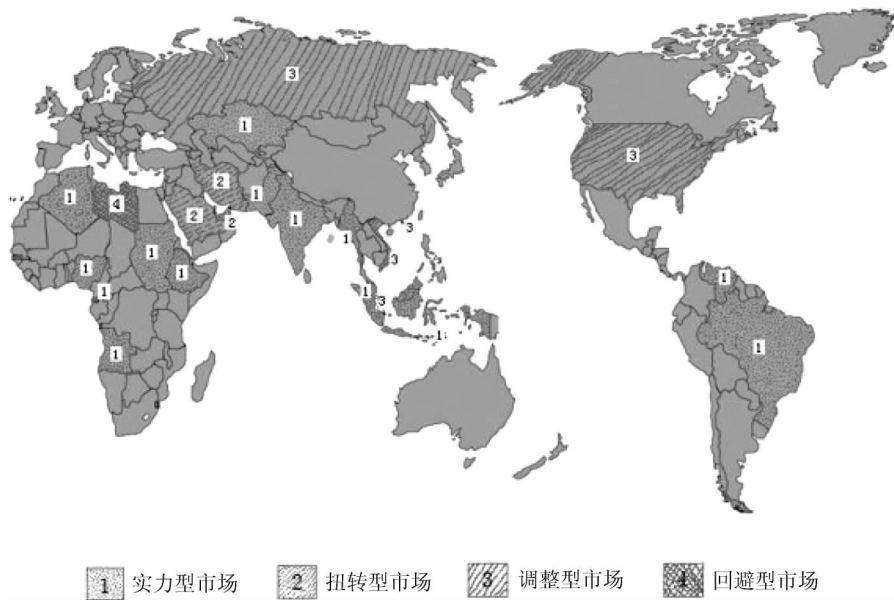


图2 中国对外承包工程劳务属地化市场分布

实力型市场,其属地化需求较高,且当地劳务数量和市场客观环境都能满足属地化的需求,市场条件也较好,是进行劳务属地化的重要市场。实力型市场包括巴基斯坦、哈萨克斯坦、马来西亚、缅甸、印度、印度尼西亚、阿尔及利亚、埃塞俄比亚、安哥拉、赤道几内亚、尼日利亚、苏丹、巴西

和委内瑞拉。

扭转型市场,属地化需求较高,市场条件较差,但通过扭转不利于劳务属地化的客观因素仍能为中国对外承包工程企业带来收益。扭转型市场包括阿联酋、沙特阿拉伯和伊朗。

调整型市场,属地化需求较低,市场条件较

好。中国对外承包工程企业在该市场劳务雇佣成本较高,但当地劳务素质水平也较高,劳务属地化需求潜力巨大。调整型市场包括新加坡、越南、中国香港、美国和俄罗斯。

谨慎型市场,其属地化需求较低,市场条件较差,如非洲某些国家。中国对外承包工程企业在该市场实施劳务属地化成本较高,且政治、经济、文化等客观条件都不利于属地化的进行。

### 五、中国对外承包工程劳务属地化市场分析

本文通过问卷调查和访谈的方式获取中国对外承包工程劳务属地化主要市场的资料。问卷由商务部对外投资和经济合作司及中国对外承包商会发放,共调研了 51 家中国对外承包工程前百强承包企业,获取了 103 份有效问卷。在分析回收问卷数据信息的基础上,挑选 15 家大型对外承包工程企业高管进行访谈,进一步分析中国对外承包工程劳务属地化现状及发展方向。

#### (一) 实力型市场

在回收的 103 份有效问卷中,有 49 份问卷来自实力型市场。实力型市场的 14 个国家平均近五年累计新签合同额为 1 879 016 万美元,平均累计完成营业额为 1 335 597 万美元,是中国对外承包工程最主要的市场。

中国对外承包工程企业对实力型市场当地劳务需求较高,当地劳务数量充足。实力型市场当地劳务薪酬水平普遍较低,如阿尔及利亚当地劳务的平均月工资约为 23 000 第纳尔(约合 288 美元),仅为当地中方外派劳务工资的 1/5 - 1/4,大量使用当地劳务可以有效降低劳务雇佣成本。当地劳务资源丰富,42.3% 的受访者表示当地劳务处于供求平衡状态,30.8% 甚至认为当地劳务供过于求,如埃塞俄比亚当地劳务资源十分充足,失业率已高达 40%,当地分包商、人力中介及当地政府部门也为中国对外承包工程企业获取当地劳务资源提供了便利。

实力型市场当地劳务技术水平有待提高。实力型市场虽然劳务资源丰富,薪资水平较低,但当地劳务素质尚未满足要求,调研结果如图 3 所示。63.1% 的受访者认为在实力型市场可获取的合格

当地劳务的数量较少。以安哥拉为例,虽然当地劳务数量丰富,但主要服务于农业产区和工业产区,较难获得符合工程建设项目技术要求的当地劳务。

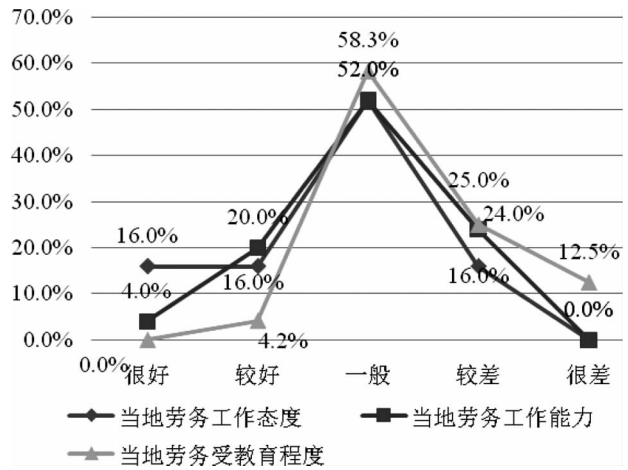


图 3 实力型市场当地劳务素质水平情况

实力型市场对当地劳务培训投入不足。中国对外承包工程企业对当地劳务的培训还处在初级阶段。61.5% 的受访者表示当地劳务中介机构或分包商不会对劳务进行培训,60.9% 对新雇佣的当地劳务的培训时长小于 7 天,且有 52% 的项目未设专门的培训人员用于对当地劳务的培训。针对该市场当地劳务素质现状,96% 的受访者都认为有必要加大力度对当地劳务进行培训。

总体而言,实力型市场当地劳务成本较低,中国对外承包工程企业属地化需求很高,且当地劳务资源丰富,政治、经济、文化环境较为稳定,市场条件也较好。2013 年我国在印度和尼日利亚的劳务属地化比例分别高达 86.62% 和 90.47%,且有很多企业已与当地劳务中介、劳务分包商形成长期合作关系。大规模的使用当地劳务对中国对外承包工程企业的属地化管理能力提出了新的考验。

#### (二) 扭转型市场

在回收的 103 份有效问卷中,有 29 份问卷来自扭转型市场。扭转型市场当地劳务素质较高,管理难度较低,属地化需求较高,但受限于各种客观环境较难大规模地开展劳务属地化,市场条件较差。

扭转型市场当地可雇佣劳务数量不足。50%的受访者表示当地劳务供不应求,2013年我国在沙特阿拉伯和阿联酋的劳务属地化比例分别仅为28.57%和43.03%。阿联酋人民生活比较富足,较少有人愿意从事建设工程劳务的工作,当地工程项目上的大量劳务来自于印度、巴基斯坦等国。2011年以来阿联酋和沙特阿拉伯受中东北非证据动荡的影响,又使其政治经济环境更不利于属地化。总体而言,该市场大部分国家当地劳务资源获取较为困难,劳务属地化市场条件较差。

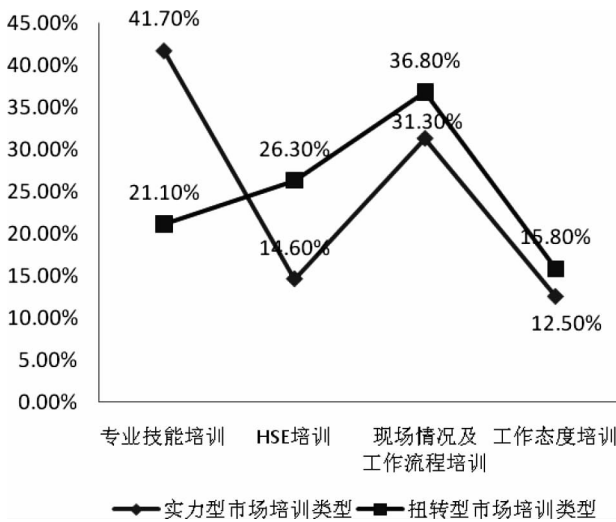


图4 实力型及扭转型市场培训类型

扭转型市场当地劳务素质情况较好,能满足中国对外承包工程企业的要求。85.7%的受访者认为当地合格劳务的数量较多,且有80%认为当地劳务的整体工作态度较好。中国对外承包工程企业在该市场对当地劳务的管理难度较低,做好当地劳务属地化管理工作可以有效提升其工作效率,提升项目绩效,属地化需求较高。

扭转型市场对当地劳务的培训效果基本满足要求。扭转型市场当地劳务素质相较于实力型市场有明显的提高,中国对外承包工程企业相应采取的培训措施也有所不同,如图4所示。实力型市场中当地劳务受教育程度较低、技能掌握较少,主要对其进行专业技能的培训。在扭转型市场,71.4%的受访者表示当地劳务中介机构或劳务分包商会对属地化劳务进行培训,85.7%认为可以获取适量的合格属地化劳务,主要对其进行现场

情况及工作流程的培训。总体而言,扭转型市场对当地劳务的培训比较符合当地劳务技术水平现状,培训效果基本满足项目要求。

中国对外承包企业在扭转型市场虽对当地劳务需求较高,但各国相对富裕的生活条件使得当地人从事建筑行业的意愿普遍偏低,属地化劳务长期处于供不应求的状态。有些国家由于其动荡的政治形势、恶劣的安全环境和衰退的经济走势使得劳务属地化成为一项难以完成的任务。如何克服不利的环境条件,是中国对外承包工程企业在扭转型市场的主要课题。

### (三) 调整型市场

在回收的103份有效问卷中,有23份问卷来自调整型市场。调整型市场当地劳务成本过高,大规模实施属地化会对项目绩效产生不利影响,属地化需求较低。但当地劳务数量充足、社会环境稳定,且当地法律通常有严格的属地化比例要求,劳务属地化市场条件较好。

调整型市场当地劳务数量充足,但属地化需求较低。42.9%的受访者表示当地劳务供过于求,57.1%认为供求平衡,没有出现供不应求的情况。调整型市场中的国家(地区)当地劳务资源较为丰富,且当地法律均有雇佣当地劳务的比率要求,如越南法律要求中国对外承包工程企业中中方外派劳务与当地劳务比例不得高于3:1,新加坡不得高于5:1,中国香港地区甚至要求劳务必须全部来自香港本地居民,2013年我国在美国的劳务属地化比例高达71.19%。调整型市场当地劳务雇佣成本远高于中方外派劳务,如美国劳务平均月收入高达4479美元,新加坡为3454美元,香港地区为2800美元,但中方外派劳务平均月收入仅为1200美元,中国对外承包工程企业在调整型市场属地化需求较低。

调整型市场当地劳务素质情况较好,但仍需加大培训力度。调整型市场经济较为发达,当地的教育、培训水平较高,50%的受访者表示当地劳务中介机构及劳务分包商会对属地化劳务进行培训,62.5%的中国对外承包工程企业会对当地劳务进行长期(>28天)的培训,并设有专门的培训

人员。雇佣当地劳务能在一定程度上提高工作效率,降低管理成本。但由于属地化劳务的雇佣成本过高,还需要进一步加大培训力度,提高当地劳务技术水平,使其产生的效益可以匹配其收入水平。

调整型市场当地劳务资源充足,且其法律、政治环境都要求中国对外承包企业进行劳务属地化,但当地劳务雇佣成本过高。同扭转型市场相似,调整型市场面临的环境问题是客观存在而难以被改变的,如何对当地劳务进行有效的培训,提升其工作效率,激发中国对外承包工程企业对当地劳务的主动性需求,是调整型市场目前面临的主要问题。

#### (四) 谨慎型市场

谨慎型市场以非洲某国为代表,还包括东欧地区的一些国家。该市场中,当地人不愿从事体力劳动,拥有一定技能的劳务数量有限,无法稳定地提供满足要求的属地化劳务,中国对外承包工程企业雇佣当地劳务占全部劳务数量很低。

目前,中国对外承包工程企业在谨慎型市场的劳务属地化需求相对其他三类市场较低,面临的障碍并不十分凸显,但谨慎型市场中尚有很大一部分为中国对外承包工程企业市场份额较小的国家和地区,不在表 1 所列重点国家之内。随着中国对外承包工程行业的不断发展,中国对外承包工程企业应加大对谨慎型市场劳务属地化的投入,并制定相应的市场策略。

#### 六、结论与策略建议

本文对中国对外承包工程劳务属地化市场进行了全面深入的分析,利用商务部提供的《中国对外承包工程和劳务合作分国家(地区)统计》中对外承包工程近 5 年(2008-2012 年)的“完成营业额”和“新签合同额”数据筛选出中国对外承包工程劳务属地化重点国家(地区),在此基础上构建中国对外承包工程劳务属地化市场分类理论模型,通过属地化需求与市场条件两个维度将其分为实力型、扭转型、调整型和谨慎型四大市场。在商务部对外投资和经济合作司及中国对外承包商会的支持下,获取了 51 家中国对外承包工程前百

强承包企业 103 份有效问卷数据,深入分析了四大类市场各自的现状及特点。中国对外承包工程劳务属地化是跨文化管理的重要部分,我们应充分发挥政府、行业协会及企业三个层面的力量来推动中国对外承包工程劳务属地化发展。

#### (一) 政府部门强化服务功能

政府部门作为各项政策的制定者和维护者,应在宏观上制定相应的政策措施,对中国对外承包工程企业进行有效的引导与管理,为中国对外承包工程企业劳务属地化营造良好的体制环境。同时,政府还应采取措施促进民间团体和企业之间的经验交流、信息沟通和横向联系,推进中国对外承包工程行业劳务属地化的进程。

政府部门对外应积极保持与中国对外承包工程市场各国、各地区政府的友好关系,为中国对外承包工程企业争取更多的有利政策和便利条件,为其实施劳务属地化提供良好的外部环境。针对当地劳务技术水平和文化素质比较低下的市场,政府部门应发挥领导协调作用,积极争取与当地政府、当地劳务中介机构、中国对外承包工程企业合作开办针对当地劳务的培训学校,采取多种培训模式相结合的方式,选择合适的培训模式对属地化劳务进行培训。一方面引领中国对外承包工程企业履行对东道国的社会责任,另一方面也为企业实施劳务属地化提供帮助。

#### (二) 行业协会发挥辅助作用

在政府部门的宏观把控下,激发对外承包工程领域相关行业协会的辅助作用,使其为中国对外承包工程企业提供更丰富的信息和管理指导,有助于提升整个对外承包工程行业劳务属地化水平。

政府部门可以有意识地通过一定的政策鼓励中介机构和行业协会的发展,逐步把某些政府的管理职能向行业协会或同业工会移交。相关政府部门可以委托行业协会着手建立全国性的、统一的对外承包工程信息服务体系,形成对外承包工程信息搜集、整理、发布和反馈处理系统,引导各个机构之间将中国对外承包市场动态、劳务信息等进行互通互联、实时更新,以便为中国对外承包工程企业提供快捷、方便、及时的信息。行业协会还可以对中国对外

承包工程主要的市场进行深入研究,深入分析各个市场劳务资源状况,形成当地劳务中介机构名册等资料,为中国对外承包工程企业快速获取成本低、质量高的当地劳务提供帮助。

### (三) 企业灵活制定市场策略

中国对外承包工程劳务属地化市场因其所处地理位置、政治经济环境、当地文化习俗等的差异,存在不同的优势与障碍。中国对外承包工程企业如何根据目标市场的特点,制定相应的、有效的市场策略,对其劳务属地化实施效果有重要影响。

中国对外承包工程企业应创造良好的外部环境。加强与当地政府的沟通力度、获取当地政府及相关机构的信任、争取优惠条件和有利政策等;同时加强与当地工会组织、宗教组织等民间团体的沟通,积极融入当地文化,及时排除文化差异造成的各类阻碍;注重承担社会责任,与东道国分享投资收益,在条件允许的范围内对解决当地就业和居民日常生活提供帮助,获取当地人民的支持,提升企业自身的形象<sup>[16]</sup>。

中国对外承包工程企业应根据国际市场的形势及各个市场的现状,结合自身的实际情况进行定位,制定相应的策略<sup>[17]</sup>。如在扭转型市场,中国对外承包工程企业可努力丰富和优化劳务获取途径,雇佣成本较低、素质较高的第三国劳务。在不允许引入第三国劳务的国家和地区,中国对外承包工程企业应当尽快优化属地化劳务的招聘和培训体系,并加速属地化人才库建设,与当地劳务形成长期合作关系,减少当地劳务的流动和流失,保障企业和项目的利益。调整型市场当地劳务成本较高,但法律制度较为完善,有助于降低交易成本和交易的不确定性,为在该国开展经营活动提供保障<sup>[18]</sup>。中国对外承包企业应针对这一特点发掘并创造条件激发对调整型市场当地劳务的需求,以适应东道国要求大量使用当地劳务的规定,并对当地劳务进行严格的工作技能及管理规范等的培训,设立具有竞争力的激励机制,力求在劳务成本较高的条件下使当地劳务创造更多的价值。

参考文献:

[1]熊华平,迟成成,田勇.中国建筑业对外经济合作与产

业增长研究[J].中国软科学,2013(2):175-183.

[2]谢颖,王要武.我国建筑业改革开放的成长轨迹及对策研究[J].工程管理学报,2010,24(2):119-124.

[3]贺晓琴.中国企业“走出去”的发展态势及其目标[J].世界经济研究,2008(10):14-19.

[4]Levitt T. The Globalization of Markets [M]. Harvard Business Review, 1983. 92-102.

[5] Shaohui Chen, Wilson, Marie. Standardization and localization of human resource management in sino-foreign joint ventures [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2003, 20(3): 397-408.

[6]摩根·威策尔.本地化:使全球战略适应当地条件[J].国外社会科学文摘,2003(6):42-45.

[7]Schneider S C. National vs corporate culture: implications for human resource management [J]. Human Resource Management, 1988, 27(2): 231-246.

[8]万建强,常松.跨国公司的策略:一体化与本土化的选择——基于一个模型的研究[J].现代管理科学,2001(6):48-50.

[9]卢新德.跨国公司本土化战略与我国产业安全[J].世界经济与政治论坛,2004(3):30-35.

[10] Prahalad C K, Doz Y L. The multinational mission: balancing local demands and global vision [M]. Free Press, 1999.

[11]Chuan Chen, John I. Messner. Entry mode taxonomy for international construction markets [J]. Journal of Management in Engineering, 2009, 25(1): 3-11.

[12]Martek I, Chen C. Competitive strategies associated with particular localization patterns adopted by implanted architecture, engineering, and construction firms in China [DB]. Journal of Management in Engineering, Jun 2013.

[13]廖秦明,王要武,吴宇迪.解析2010年ENR全球最大承包商225强[J].工程管理学报,2010,24(6):690-694.

[14]张远鹏,杨勇.中国对外直接投资区位选择的影响因素分析[J].世界经济与政治,2010(6):34-46.

[15]刘颖琦.中国工程承包商海外市场选择模型研究[J].中国软科学,2004(10):77-81.

[16]王启洋,任荣明.中国企业海外投资的壁垒及其应对策略[J].世界经济研究,2013(10):55-60.

[17]王瑾,王要武,王浩然.中国建筑企业国际化市场营销策略研究[J].土木工程学报,2007,40(10):105-109.

[18]陶攀,荆逢春.中国企业对外直接投资的区位选择[J].世界经济研究,2013(9):74-80.

(本文责编:王延芳)