

# 中国建筑企业的海外“属地化”之路

## 一、“属地化”的必要性

### 1、属地化有助于降本增效

随着走出国门的企业越来越多，市场对我国国际工程企业的要求也越来越高，而属地化经营可以在开展国际化工程的时候，减少企业在人力、资源、材料等方面成本的消耗，从而扩大项目工程的利润空间，提升企业的效益，进一步提高企业在海外市场的竞争力。

### 2、属地化有助于解决目前国际项目人才短缺的现实状况

近十年来，国内基础建设蓬勃发展，对于专业人才的需求量不知翻了多少倍，国内建筑专业人才短缺已经成为各个企业发展过程中面临的非常严重的问题。加之，中国的经济社会发展到一个新的阶段，工作环境、生活环境相对很多国家都有明显的优势，出国工作对当下的年轻人吸引力明显减弱。受“疫情”影响，很多企业在选派国际工程专业人员时往往很难动员，这就在客观上，要求我们的建筑企业必须转变思路，把眼光瞄向全世界。

### 3、属地化有助于对外转移风险

属地化经营可让更多的当地利益相关者参与到公司的生产经营活动中来，不但可以在发生各类风险时将风险转移或分散，还可以降低各种不确定性带来的政治和经济风险，减小对公司造成的冲击，是规避海外工程项目风险的最好途径。

### 4、属地化能更强的增加企业的国际竞争力

属地化的良好运用，可以降低企业成本，增加当地社会的就业率，化解工程有可能遇到的经济、社会（甚至宗教）风险，进一步提升企业在当地的竞争力和社会融合度。

### 5、属地化有助于可持续发展

属地化经营可以最大程度地配置属地国别可用资源，深度融入属地国别的产业链与价值链，与当地实现共同发展，为自身可持续发展提供保障。

## 二、“属地化”的现状和困境

### 1、很多公司总部缺乏国际化管理思维

直白点说，总部领导用国内思维管国际项目。在很多公司的各种内部文件，内部会议中，提及国际项目的管理，必提“属地化”，接着就是一大堆对项目的各种要求，先不说这些要求的合理性和正确性。作为公司机关的领导层，应该先反思几个问题：

- 公司的领导班子（决策团队）成员是否在国外干过项目？
- 公司的领导班子（决策团队）成员是否在多个国家干过项目？
- 公司的领导班子（决策团队）成员是否经常到公司业务范围所能波及的区域出差考察？

问题的答案肯定会让很多公司领导们有轻微的不适。对很多中国企业，特别是央企来说，很大的可能是：国际业务只是公司业务的一部分，甚至是一小部分，公司领导的精力既要放在国际项目，也要放在国内项目；公司领导可能从来没有亲身实施过海外项目，更有甚者，可能连出国旅游的经历都没有；从管理制度或节约开支的角度出发，公司领导也很少出国考察或检查工地，一切对工地的了解都是听汇报，看材料。

在这种情况下，公司总部必然缺少国际化的管理思维，总部领导多用国内思维管理国际项目，或者是假想中的国际模式来管理项目。这就一定会带来项目“属地化”停留在表面的问题。

### 2、“属地化”不只是项目部的事情

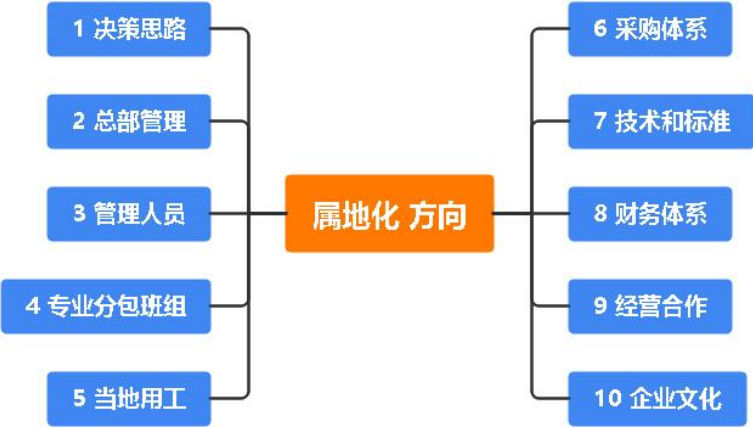
如同上个问题所述，除了公司总部机关高层决策者，中层各个部门也经常缺乏国际化管理思维和管理能力。通常的表现就是，国内项目怎么管，国外项目也怎么管，国内的文件、报表，总结、会议一个都少不了，上级的要求，本级的要求，平行单位的要求不假思索的全推到一线项目上。机关部门只知道提要求，绝对不会承担责任。

在这种情况下，项目上谈“属地化”就很难，为了应对国内总部的管理要求，项目现场必须有一个完整的体系，很多国外工地现场是双体系运转：一套是依据当地工程、商务、技术、语言要求形成的项目实际管理体系；一套是为应对国内机关总部管理要求的管理体系。两个体系有业务范围重叠的部分，也有些纯属应付国内。

这就导致管理团队无法“属地化”，或者“属地化”程度不高，属地管理人员只能弥补中方管理人员的不足，而不能替代。

### 3、“属地化”不能只盯着人员，尤其是不能只盯着工人

很多企业提到“属地化”，经常挂在嘴边的只是：“我们XX工地，用了XX名当地工人”，似乎“属地化”等同于使用当地工人。属地工人的增多往往只是表象，有较高水准的“属地化”应该至少涵盖：



#### 4、管理团队“属地化”存在“两头好，中间差”的情况

各个单位都在喊管理团队属地化，但是现实情况是什么呢？在“管理团队属地化建设”中存在“两头好，中间差”的情况。所谓“两头好”是指非常优秀的头部中国企业（尤其是各大央企的平台公司）和地方国企，中小民营建筑企业做得好，前者是因为各方面确实已经做到位，后者是因为管理和决策链条短，“重实效，轻流程”，冗余机构和人员得到压缩与精简。“中间差”主要是指中字头施工单位做的差。“中间差”的原因主要有：

（1） **公司总部管理制度死板，不适合国外管理实际，为了应付国内的管理体系，项目端不得不配置完整的中国管理团队**（实际上大部分工作内容是“国内报表填报员”）应付国内；

（2） **公司总部缺少协调机制，无限制对项目端提要求**。比如经营数据月报，可能财务部，经营部，合同部，开发部，工程部都在要，数据都一样，格式却不同，如果机关总部不作为，一份数据项目部就得变着花样搞四、五份。

（3） **公司总部缺少外文资料直接处理能力**。公司总部不能直接阅读英文资料，这就使得原本在国外项目由国外团队做的好好的外文资料在报到国内时，必须转换成中文。在这种情况下，项目部只放几个属地管理人员行么？

（4） **没有把“精兵强将”派往海外，或者公司的配套制度跟不上，无法把“精兵强将”吸引到海外**。公司应该想办法提高中方派出管理人员的综合素质。

#### 5、“属地化”并不是每个国家都一样

还有个通病就是，在很多领导的印象中，“海外”这个概念，总是相对“国内”这个概念的，似乎除了国内，“海外”是一个整体。

即使在中国范围内，东北，新疆受气候影响，一年只能干半年活，而南方（不考虑雨季的话）则几乎不受影响；在青海、西藏严重影响施工进度的高海拔问题，在中部、东部区域根本不会出现；在不同的施工点，因为多民族宗教，文化、信仰、生活、生活习惯不同对施工的独特性要求也千差万别……

仅仅在中国范围内，都有上述如此多的差别，**放眼全世界，我们所面对的“国际市场”绝不是等同一体**，无论从地域，宗教，文化、居民习性，经济发展阶段、资源获取难易程度、关税政策、当地社会管理要求、国家和民族禁忌、和中国的外交关系程度及外交政策、甚至对中国人的友好程度等众多方面中的哪一点来开，都是千差万别的，都需要区别对待，不能等同视之。

在这一背景下，针对不同的国家“属地化”也得认真研究符合当地的具体措施，不能凭老经验，老办法一概而论，更有甚者，有的公司领导，机关总部凭着过往的某些国家的海外经验试图指导、纠正全球所有工地现场的“属地化”，往往搞的项目无所适从，这都是非常不可取的。

#### 6、“属地化”不能光看眼前利益，忽视长期深远的“属地化”发展

当然，除了上述具体问题之外，还有就是，提及“属地化”往往是针对具体项目了，时间周期也放在了一两年，两三年之内，这是有局限性的。

属地化公司要以打造当地知名企业为目标，发挥主流媒体和非政府组织的作用，为公司创造友好的社会和舆论环境。

找到公司的品牌内涵与东道国民族文化的结合点，树立属地化的品牌形象，持续扩大品牌影响力，建设真正意义上的当地企业。

参考其他行业的跨国企业巨头，一个运转良好的“属地化”公司应该是：生产经营属地化，文化属地化，品牌属地化，管理体制和制度属地化。发展到极致应该是：除了公司归属和财务资金之外，所有表象的和形式上的东西都属地化。当然这也是非常难以做到的，需要中国建筑企业不断尝试，优化。

### 三、“属地化”的出路和方向

尽管属地化建设不是一朝一夕的事情，但办法总比困难多。鉴于我们看到了问题所在，接下来就是针对种种问题，迎难而上，变被动为主动，探索出一条适合自身属地化经营的管理思路。

#### 1、从“司令部”开始，提高决策指挥机构的“属地化”思维

公司总部是“本”，海外项目部是“末”，要提高海外项目“属地化”水平，必须先从中枢机构抓起，从领导班子、决策者，指挥者，考核者抓起。

公司总部人员一定是要有国际视野，国际思维，能充分理解现场需求，不教条，敢担当的人。具体的建议有：

(1) **总部领导要有“国际化”思维。**无论是从公司制度上，还是从经济考量上都要适度突破，让公司领导班子，总部部门负责人以上的决策者，制度执行者多到海外项目实地考察，调研。亲身体会不同国家，不同社会形态，文化属性的工地的具体情况。看似差旅费增加了一些，但是对企业乃至具体项目管理的正向受益绝对是无法直接估量的。

(2) **总部对项目的管理制度，必须“国际化”。**不能照搬国内的管理制度，要适当修正。

(3) **总部对项目要持“帮扶”和“服务”的心态，而不是“监管”和“控制”的心态。**总部要做国际项目在国内的“办事处”，替项目解决一些需要在国内解决的问题。

(4) **总部的管理文件、数据填报表格，最好能格式统一，多语种，**并将总部机关不同部门，不同机构的数据表格统一格式，减轻项目填报资料的负担。

(5) **提高总部机关人员的语言能力，**对于一些简单的内容，格式固定的资料，建议允许项目直接英文（或其他语种）填报。

## 2、管理人员属地化是属地化管理发展的基本方向

《光明日报》曾有文章指出：国际化公司的管理目标是实现企业的本地化管理。强化“属地”意识，必须坚持本土化管理，用本地人管好本地人，构建“以属地管理人员管理属地劳务工人”的管理模式，探索一条极具特色的海外项目用工管理模式。有些企业，由于担心外籍员工的工作能力和管理水平，不愿聘用外籍员工从事管理工作，从国内引进大量管理和技术人员，由于语言不通和文化差异，造成管理难度加大，人工成本也相应增高。所以，企业应强化“属地”意识，积极研究探索本地人管理本地人的有效方式，在外籍员工中积极选拔和培养一批忠实于企业、责任心强、有管理能力的人员，通过他们传递信息和思想，提高沟通能力。在用人过程中，要加强监督和考察，建立激励措施，激发外籍员工的工作活力和创造性，实现企业健康、持续、稳定的发展。企业还应建设国际化人才库，将技能较高的当地劳工列入公司人才库管理。

针对这个问题，结合上一节提到的：管理团队“属地化”存在“**两头好，中间差**”的情况，**建议优化公司制度，统一管理资料提报要求，提高公司机关总部“国际化”能力。**

## 3、利用好属地化专业分包班组资源

当地专业分包是现成的可用资源，要充分利用分包商的专业优势，许多工程可分段划块交给分包实施。就纯粹的劳务中介比较而言，分包商一般与主包大多有相同或相近的业务，利用分包商专业优势，可迅速而及时地实施相关任务，另外从分包商处还可招聘到我们急需的技术人员，而且其质量优于单纯劳务机构所提供的人员。使用分包的好处在于既可避免来自不同单位员工在工作中推诿扯皮的现象，减少管理界面，还可提高协调与管理的效率，更可节省中介费用。

## 4、当地用工属地化

大量利用当地普通工人的优越性有：

- **通常来讲，用工费用相对中国工人大幅降低；**
- **相对中国工人，附加费用偏少，如：国际机票，住宿，伙食费、窝工补偿等；**
- **可以根据工程进度需要灵活补充，遣散；**
- **符合当地的就业需求，无需考虑复杂的工人签证，财税问题，往往还能借此和地方政府搞好关系，争取更多优惠**
- **当地工人更了解当地的施工习惯，用的好会给你带来意想不到的惊喜。**

在使用属地工人过程中也会出现一些问题，诸如语言沟通问题（在很多国家和地区，作业工人受教育程度偏低，只会讲本地土语，都不能试用英语）；笨手笨脚缺失技能，不求上进不好学艺；既缺乏学习技能的欲望，又没有岗位责任感；诚信不足、纪律涣散、更不讲效率；许多当地员工往往“今朝有酒今朝醉，明日有愁明日愁”，拿到工资便消失，挥霍完毕才现身，不思进取，听天由命，得过且过，敷衍塞责等等。即使如此，我们也应该客服一切困难，通过教育、培训、筛选，严格管控等多种手段尽可能试用当地工人。

但有一点，需要提示一下：在建筑工程中，模板工人要精选有经验的工人，否则支模速度慢且质量不高的话，后面会带来一系列的问题，这一点上，很多单位都吃过苦头。

## 5、采购体系“属地化”，甚至全球化

采购环节，很大比例的中国公司在涉及国际采购时，第一反应是在中国选择供货商。当然中国的产能齐全，供应体系产能有保证，各单位积累的客户资源也比较多，大部分时候价格也有优势。但是很多时候，如果打开视野，把采购视野扩散到全球，可能会收到意想不到的惊喜，比如：

- （1）全球化的采购，可以大量提高当地货币的使用比例，减少财务汇兑，货币贬值，税收等各方面的成本或损失；
- （2）全球化的采购，可以就近采购，缩减采购货运距离和周期；
- （3）全球化的采购，可以选择当地比较熟悉和接受的品牌产品（不一定比中国产品质量更好，更贵）；
- （4）全球化的采购，可以选择与当地技术和验收标准更接近的产品，便于交付和竣工验收；
- （5）全球化的采购，可以在全球范围内综合比较，选择更经济，更节约成本的设备和材料。（比如石油制品及其二次化工产物）

## 6、质量标准，技术“属地化”

不同的国家采用的技术标准体系不同，虽然相互之间（包括与中国技术标准之间）差别不大，但是往往细微的差别，如果不注意将会给我们的工作带来很大的麻烦。曾经有个中国公司在完成一道工序时，技术人员粗心大意，想当然的按中国标准，中国习惯去指导施工，结果，报验时，发现某指标与中国标准有偏差，还无法技术解决，最终只能拆除返工，在时间上和经济上都造成巨大损失。

## 7、财务系统的“属地化”

财务体系的属地化也是属地化的一个重要方面。财务——税务体系打通，财务——物资业务打通，财务——经营数据打通是很重要的几项。国际工程中，财务工作的重要性相对国内工程提高了很多层级。不但是个财务，经济，成本问题，往往还会上升到法律合规、政治外交的层面。

笔者认为的财务系统属地化，可以探索的方面有：

(1) 基于上述管理团队属地化、分包队伍属地化、劳务工人属地化、采购系统属地化(国际化)的支付体系属地化。我们应该通过其他具体业务的属地化程度的提高,来进一步提高我们“属地化货币”的对外支付比例,这一点对于非美元结算项目尤其关键,做到这一点,我们将大大降低各种风险。

(2) “属地化”货币、金融、银行产品的使用。要和当地银行联动起来,在公司制度允许的情况下,发挥好属地金融系统对项目(属地公司)的支撑优势。

(3) 利用好“属地化”融资或存款的优势,在不同的国家,金融环境不同,有的贷款利息相对国内特别低,有的存款利息相对国内特别高,这都是国际项目中可以深度挖掘,用来补充临时现金流动性需求或增加存量货币收益的渠道。

(4) 在小的方面,比如对外结算支付,发放属地员工工资等方面,也要从财务管理方面探索“属地化”的方式,为国际项目保驾护航。

## 8、长远来看,要向属地化经营迈进,合伙联营也不失为可选择的一种方式

某些情况下,建立联营体是因形势所迫不得已而为之,比如当地政府为保护当地公司的利益,对本国投标人报价提供7.5%或更多的优惠,于是就出现了为使自身标价获得优惠而联营的情况;再者,有的国际投标人要满足30%以上的工程给当地公司实施的条件才可中标等等,于是就需建立起名义上的联营体。当然,进行联营的前提首先是双方都意识到自己有短板。联营可以实现优势互补,取长补短。事实上,借助联营,还可以发挥更大的作用,诸如可以采取联合投标。此种投标方式具有以下优点:

(1) 得以利用所在国政府对当地企业的政策扶持,从而共享价格优惠;

(2) 快速寻找新开发市场。通过与当地企业的真诚合作,进一步提高企业的社会关系,为占领市场提供有利的条件;

(3) 因能够形成优势互补,各取所需,可以扩大投标的空间和范围;

(4) 通过双方合作,学人所长,进一步提高企业的竞争力;

(5) 实现工程项目风险的转移和分担。

可见,成功的联营将集中使用各方按比例贡献的资源,直接参与工程施工或通过管理分包完成工程,在力求效益最大化的同时,也推进了属地化经营的实施。

## 四、“属地化”的成功案例

### 案例一:

中国建筑在巴基斯坦承建了PKM高速公路项目,其中三分部由中建某局实施。该项目高峰期员工总数3519人,其中中方员工141人,占比4%,巴方员工3318人,占比96%;在全部巴方员工中,管理人员为203名,占总人数6%,大大超过中方管理人员数量。在项目实施过程中,项目部不仅大胆使用当地员工,而且精心研究当地员工培训、管理工作,制订了一系列当地员工管理制度,并在实践中摸索出一套适合当地员工管理的办法,从而使得对当地员工的管理井井有条,项目主要依靠当地员工来完成,最终取得了良好的经营效益。

## 案例二：

某电力集团下属的巴西公司2012年正式进入巴西开展业务，六年多时间，以投资并购方式独家控股或参股18个电站不同年限的经营权，总投资约60亿美元，可控和权益装机800多万千瓦，占巴西全国水电装机容量的5%，是巴西第二大私营电力企业。该公司总计约1000名员工，中方员工只有20人，占员工总数2%；在公司4个高级管理人员中，2位副总经理是巴西籍员工，10多位总部部门正职中，70%是巴西籍员工，可见，其属地化经营程度十分之高。

该公司在进入巴西市场后，通过细致的尽职调查了解到：

（1）巴西是传统的水电大国，水电资源丰富，电站众多且历史较长，当地水电市场技术、管理和电站操作、维护方面的人力资源较为丰富；

（2）巴西人的语言是葡萄牙语，而中国人会葡萄牙语者寥寥无几，更何况工程技术人员，因此语言障碍难以逾越；

（3）巴西的水电行业管理机制与国内的管理模式截然不同，某些方面还胜于国内，如：一个100万级千瓦的水电站员工只有百人左右，而中国某些同等规模水电站则可能需数百人；

（4）巴西售电方式和规则与中国也截然不同，市场化程度高，中国人难以掌握；

（5）当地电站运行、维护人员的工资成本大大低于中国。鉴于以上市场特点，该公司充分认识到属地化经营在巴西业务开展中至关重要，它几乎决定巴西公司未来经营的成败。因此，从巴西公司一成立，即树立起属地化经营的理念，探索属地化经营的方式和方法，最终，成功地走出了一条属地化经营的路子。

在属地化经营实践中，巴西公司也认识到，中国企业毕竟有中国式管理的刚性要求，中国企业的管理也有其先进性，因此，属地化经营既不能全盘照搬国内管理模式，也不能全盘接受巴西管理模式，必须实行巴西模式与国内管理有机接轨。在管理接轨上，一是母公司科学制定海外投资业务管理体系，从制度上规定哪些领域必须执行国内规定，哪些领域授权海外公司结合当地管理需求自主决策；二是海外公司的中方员工负责把握关键岗位，负责风险管控，负责国内母公司管理要求的具体组织实施；三是加强对巴西员工培训，使之熟悉和适应中国企业的管理特色，以满足中国企业管理的某些特定要求。这种以中西结合的管理模式运营巴西的电站，产生了很好的效果，几年来，巴西公司运转平顺，管理流畅，经营效益良好，是中国企业属地化经营的成功案例。

## 案例三：

中材建设有限公司是中国中材国际工程股份有限公司的核心成员单位之一，隶属于世界500强企业中国建材集团有限公司，是一家集咨询、设计、供货、施工、运营于一体的工业工程公司。



自 2012 年公司进入阿尔及利亚市场以来，坚持“做强、做优、做大”发展思路，通过管理属地化、市场属地化、资源属地化、文化属地化等重点举措，深耕、精耕阿尔及利亚及北非市场，形成了亚、欧、非、美全球 12 家属地化公司经营布局。

本段以中材建阿尔及利亚属地化发展为例，从机构属地化、人才属地化、管理属地化、资源属地化和品牌属地化五个层面进行分析。

一是打造阿尔及利亚属地化公司，并将其作为区域唯一代表，定位于经营单元和利润中心。主要职责为做好属地市场商情调查，系统、准确地了解经营环境，以契合市场实际情况的方式进行市场开发和项目策划与运作，成为公司可持续发展的新增长点。

二是不断优化员工成长体系，以“内挖外引”原则，以培养国际化复合型人才为目标，不断强化人才队伍建设，发挥属地化人力资源优势，与属地人才实现共同发展。

三是将区域项目纳入分公司管理范畴，积极推动组织整合，全面梳理属地机构的制度及管控流程，融合统筹区域各项管理业务，并按照“一岗多能、人员精干”原则设置岗位，理顺管理架构。

四是积极协调属地市场及周边的资源，为属地范围内的项目提供指导、支持、监督和管理，统筹区域市场开拓，充分发挥当地资源优势，实施属地化分包，取得了良好的经济效益和工期效果。

五是制定有针对性的宣传方案，通过媒体宣传、参展等方式提高品牌知名度和当地特定客户对公司品牌的认知度。

(来源：国际工程与境外投资)