

工程企业如何在海外安营扎寨？

■ 本报记者 钱颜

随着海外工程市场的不断发展,我国进入海外施工的企业也越来越多。据商务部数据显示,2017年,我国对外承包工程业务完成营业额为11382.9亿元,同比增长7.5%(折合1685.9亿美元,同比增长5.8%)新签合同额17911.2亿元,同比增长10.7%(折合2652.8亿美元,同比增长8.7%)。目前,我国已成为世界上海外工程企业数量最多,海外营业额、合同额最大的国家之一。

“过去,我们走向海外都是把中国的做法原封不动地带过去,令项目开展走了很多弯路。如今看来,先在海外安营扎寨,熟悉当地市场的游戏规则才是推动企业不断国际化发展的基础。”日前,中国交通建设股份有限公司一位海外工程项目工作人员在接受采访时感慨道。

认清形势对症下药

“工程企业是服务企业,主要提供建筑服务,这与提供货物产品的企业并不相同。建设工程企业的国际化主要经历以国内总部经营管理为主,到国内总部授权海外机构经营管理,再到本土化经营管理的三个阶段。”建纬(北京)律师事务所高级合伙人朱中华在接受《中国贸

易报》记者采访时表示,多数中国工程企业目前处于第一阶段或第二阶段的前期,中国建筑、中国交建等最早‘走出去’的企业已开始探索第三阶段。企业在进行‘本土化’经营管理前,一定要清楚自己所处阶段,对症下药防范风险。

朱中华告诉记者,企业对外承包经营面临的风险与企业管控风险的能力不匹配,是导致企业项目大量亏损的重要原因。过去,我国企业对外承包工程的市场主要是发展中国家与友好国家,而现在辐射到全球市场,且金额逐渐增多。企业工程承包模式主要是传统施工承包、成套设备出口、劳务输出,现在发展为设计建造、EPC总承包、BT、PM等新的项目承包模式,所用材料、设备、工人,也多是国际化和本地化采购,再加上恐怖活动、局部战争、政治动乱等国际和地区形势不稳定带来的风险,一旦没有国际经验的企业选择在‘走出去’时承接不熟悉的国际业务,将带来难以预料的负面后果。

同时,以国内总部经营管理和使用国内资源为主的海外经营模式也给企业带来不少问题。“以国内经营管理为主的海外运营模式,一方

面不能发挥当地机构的积极性和最大效力,另一方面还常因为国内总部不完全了解工程所在地具体情况,从而导致决策失误、决策不符合实际情况无法落实、决策延误和效率低下等问题。”朱中华指出。

小企业‘本土化’需扎实推进

目前,我国对外承包工程队伍中,主体仍然是国有大型企业,中小企业有较大的发展和提升空间。“中小企业普遍存在海外承包和实施工程项目经验不足、管控风险能力不强、资金和银行授信不足等特点。”朱中华表示,许多中小企业不愿前期投入资金进行市场环境调查和项目风险识别评估,没有扎扎实实做好市场询价等工作,就急躁冒进地“走出去”。中小企业要想承包海外工程,“本土化”工作很重要。

中国能源工程股份有限公司总经理康虎彪也表示,工程企业出海前必须做好应对危机的预案是必须的。而最好的风险预案是要在目标市场与项目选择之初,尽力规避风险,舍弃高风险的国别与项目。这就要求企业系统评估当地法律法规完善程度、政治经济环境稳定度等。

如何才能令中小企业迅速深入

市场,提高对外承包工程能力,使“走出去”的步伐更加稳健?

朱中华表示,首先,中小企业应当根据自己的特长选择风险较小的海外市场,不要“四面出击”,摊子铺得太大。其次,中小企业可以相互抱团,或者与具有国际工程经验的大型企业合作,先做分包商或供应商,跟随他们“走出去”等积累了足够的市场经验和管理经验后,再考虑独立经营。最后,中小企业应增强市场意识和风险意识,加强合同管理,遵守合同约定、诚信经营,同时增强维护自身合法权益的能力。

把握‘游戏规则’ 打造精品工程

我国工程企业到国外承包工程,不仅要有良好的施工能力、技术水平和项目管理能力,还应做好前期准备工作,特别是要了解与国际工程相关的“游戏规则”。“这些游戏规则”包括工程所在国的宏观法制环境,与工程相关的行政、民事法律(如城市规划管理法律、工程勘察设计管理法律、工程建设监理管理法律、工程质量与HSE相关法律、建筑工程税费管理法律、货物进出口法律),以及与工程有关的国际条

约、国际惯例、国际工程争议解决的法律等。”朱中华表示,企业应坚持独立、理性思考,不能只想着业绩和“弯道超车”。

“中国企业要在海外多做精品工程,将技术、管理水平充分体现在项目中,努力丰富产品线,改变目前产品过于单一僵化的局面。”康虎彪说;“我们的工程企业不仅要在基础设施薄弱的地区进行低水平竞争,还要力争上游,撬开欧美市场。”

此外,中国工程企业海外“本土化”也离不开服务行业的支持。“与中国工程企业的迅猛发展相比,中国的工程咨询、律师服务、金融服务、勘察设计等为工程企业提供服务的行业跟着一起‘走出去’的较少,与中企在国际工程市场所占比例并不匹配。”朱中华认为,我国服务行业最了解中国工程企业的具体情况、需求,最能提供适合中国企业的服务,他们的缺席导致中国工程企业孤军深入海外,风险增大。在发生纠纷时,企业合法权益难以得到充分保护。“因此,建议相关部门鼓励我国国际工程律师、国际工程咨询机构、国际会计师、国际金融服务企业等与工程企业一起走向国际市场,共同完成本土化目标。”

◆ 市场前沿

世界银行公布新经济报告 20多个国家平均财富下降

本报讯 据台湾媒体报道,世界银行(World Bank)日前发表《国民财富的变化——2018》最新报告指出,调查全球141个国家1995年至2014年间财富变化发现,全球财富在过去20年间有显著成长,同时却有20多个国家的平均财富出现了停滞或下降的情况。此外,在4种财富资本中,人力资本占总体财富大部分,自然资源则占低收入国家财富近一半。

世界银行《国民财富的变化——2018》报告针对各国的自然资产(如森林与矿产)、人力资本(个人终生收入)、生产资本(建筑物、基础设施等)及外国净资产相加4种不同方面,统计出1995年至2014年间全球141个国家的财富变化。在几个低收入国、中东国家以及经济合作暨发展组织高收入国家,受到2009年金融危机冲击,出现了人均财富下降。

据报道,亚洲人均财富自1995年后以资本投资驱动,平均年增长3%以上,而撒哈拉以南非洲地区人均财富略下降,主因在于持续的高出生率,至于在欧洲、希腊的人均财富下降,则是因净财务状况恶化,失业率提升削弱收入潜力。

(王怡然)

未来3年亚太企业办公自动化应用将迅猛增长



韦莱韬悦日前发布了其于2017年11月起执行的“全球未来工作调查”结果。调研发现,办公场所自动化(包括使用人工智能和机器人)应用有望在未来3年在亚太地区的公司中迅猛增长。但很少有企业和人力资源人员就此做好充分准备。

全球未来工作调研发现,亚太地区的公司,预计未来3年自动化完成的工作将平均占到全部工作的23%。目前,利用人工智能和机器人完成的工作仅占13%,而3年前只有7%。另外,在已经使用人工智能和机器人的公司中,85%会在未来3年增加自动化方面的应用。

韦莱韬悦人才管理亚太区董事

总经理Hamish Deery(音哈米什·迪尔里)称:“我们观察发现,工作场所自动化正在亚太地区积蓄力量,同时显露出在未来必将增长的迹象。”

“还有一个现实的问题是技能与工作之间平衡关系的转换。在我们的调查中,大约有一半的雇主(48%)认为未来3年,由于自动化的发展,劳动力需求会减少,而20%的企业则称现在已经如此了。”Deery还指出,虽然许多企业已经意识到未来在工作方法上需要不断创新,但调查发现雇主们的准备还远远不够。他说:“随着人工智能和机器人应用领域的不断拓宽,使得自由代理人、承包人、咨询人员和兼职人员需面对众多的挑战,很少有企业能

做好充分的准备。”

事实的确如此,根据调查显示,只有不到5%的企业认为他们的人力资源部门已经做好了充分的准备,大约25%的企业做了一定的准备且已经采取了一些行动。例如,24%的企业通过人力规划采取措施应对人才紧缺的问题,26%已经明确了自己业务需要的新兴技能;26%根据新工作要求对人才进行培训,另外还有26%对基于更灵活和扁平化组织结构的职业进行了定义和赋能。有55%的雇主还计划或考虑重新设置整体薪酬和福利方案,以适应全新的人力资源情况。

调查发现,亚太地区很多企

(来源 美通社)

“重投前轻投后” 中企须补齐短板

■ 袁源

近年来,受益于国家政策利好,中国企业大规模“走出去”以及海外并购案例激增。与此同时,中国企业出海过程中遇到的地域文化、人员派遣、整合系统等问题逐渐显现。“如何理性地‘走出去’”,以及“‘走出去’之后如何布局”是众多出海企业必须思考的问题。

毕马威咨询服务主管合伙人王镇华近日表示,“一带一路”倡议加速了中国企业“走出去”,但企业“走出去”的目标很重要,在企业并购、投资整合、人才派遣等方面,都要理解和适应当地市场,做好充分准备。

非理性投资得到遏制

中国企业“走出去”已成为一种趋势和潮流,特别是自2013年“一带一路”倡议提出后,金融、外交、科技等各项配套政策的支持为中国企业出海提供了更多便利。

在经历了前两年的爆发式增长后,去年中企出海投资呈现降温趋势。中国商务部的数据显示,2017年我国境内投资者共对全球174个国家和地区的6236家境外企业新增非金融类直接投资,累计实现投资1200.8亿美元,同比下降29.4%。

中国产业海外发展协会秘书长和振伟认为,2017年对外投资大幅下滑是一个理性回归的过程。此前,我国对外投资连续14年保持高速增长,其中包含了许多非理性投

资成份,2017年对外投资大幅下滑,说明国家宏观调控起到了作用。“去除非理性投资的成份以后,2018年对外投资很有可能恢复正增长。”

中国企业“走出去”对于扩大海外市场,获得先进技术,促进国内经济结构转型和发展均发挥着重要作用。

毕马威咨询服务主管合伙人王镇华表示,对于“走出去”的中国企业,一方面肯定会对自身的生产总值或整体利润起到促进作用,可以更合理地配置资源和资产,在不同地区投放不同的资源,获得最高回报;另一方面,在与国外企业并轨的过程中,也可以借鉴国外优秀的管理经验和运作模式,有选择性地调整自身业态,对国内业务进行再次升级。这是一个相辅相成的过程。

但是就目前情况来看,并不是出海对所有的企业都有利,出海需要考虑很多综合因素,比如进入哪个目标市场、产品在该市场竞争力如何、在这个市场能否学到新的技术等。

“中国企业在海外并购时,应该首先考虑自身优势和当地市场成熟度是否契合,不同的地区有不同的优势产业和不同的政策法规,中国企业应该寻找和自身契合度最高的产业或地区作为切入点。除了商业环境上的差异,在前期市场考察时

就应该充分考虑到文化和管理上的差异,对于未来的文化倾向和管理模式有清晰的定位。这样对于标的企业的收购谈判,也可以更有针对性地进行。”王镇华表示。

王镇华还指出,“一带一路”倡议给了中国企业更多“走出去”的机遇,但不能使用死板的方式进入海外市场,应当因地制宜,并不是成功进入泰国的模式便可以照搬到印尼;中国企业在“走出去”之前,要看清风险,切记不能为了“走出去”而“走出去”,要将风险的影响力降到最低;另外,中国企业在“走出去”之前要做足准备,要从整合系统、管理、人员等方面做好前期考量,不要等到出现问题之后再去寻找解决方案。

如何管理并购后的企业

相较于其他国家,中国企业具有更大的灵活性。特别是中国改革开放40周年以来,中国企业实力出现很大提升。

跨境并购、海外并购,是中国企业“走出去”实现国际化经营最常用的手段。而中国企业大规模“走出去”以及海外并购整合过程中的阵痛并不鲜见,急剧增长的投资同样带来一些出人意料的麻烦。

值得注意的是,在海外投资并购活动中,企业“重投前轻投后”的现象较为普遍。王镇华表示,投后

整合方面主要面临的问题和难点包括:海外企业布局复杂,可能在多个海外区域有不同程度的布局;国内企业对于相应的海外人才构建及组织机构应用经验优先;现行管理经验并不符合国际管理要求;海外并购公司难以纳入现行体系;中西方文化、管理理念上存在巨大差异等。

“如何管理投资并购后的企业”成为企业管理层考虑的重要议题。特别是伴随着大规模的海外扩张,股东对于增强海外投资回报的要求,以及国务院国资委等监管机构对于有效管控对外投资等议题的进一步关注;“走出去”后的企业如何实现合作性增长,并谨慎管理整合过程中的经营风险显得尤为重要。

王镇华认为,从实际操作层面来看,“投后管什么”“怎么管”可遵循如下建议:建立投后管理团队,通过“现场派驻+远程工作”的组合模式,来应对被收购企业的“个性+共性”问题;前瞻性制定详尽整合计划,明确交割前后各项关键事项“里程碑”,包括但不限于组织架构、人员配置、沟通机制等;自始至终保持双方团队尤其是核心管理层的密切沟通,避免因地区、文化、政策等引发的管理困境;在并购前对于当地的法律和监管有系统的了解,排查目标企业缺陷,明确管理“红线”;在投后第一时间展开排查,弥补漏洞。

◆ 代表委员 热议中企“走出去”

詹纯新“通关密码”是做主、做深、做透

作为来自装备制造企业的全国政协委员,中联重科党委书记、董事长詹纯新悟出了企业“走出去”的三个“通关密码”——“做主、做深、做透”。

做主,是指既要有包容力,又要有掌控力。海外并购是装备制造业“走出去”的重要途径。“并购始于战略需要,难在战略把控。要防止出现现实的股权交易、虚的整合协同。”詹纯新建议企业在“走出去”的过程中,一方面要用包容的心态和姿态去求同存异,理解、接纳不同文化差异,在战略上则要把握话语权,把收购的企业纳入到整体战略管控体系当中。

做深,即企业要获得内外的深度认同,并实现中外深度合作。“企业需要遵循本土化原则,用负责的行为赢得收购企业和当地社会的认同。”詹纯新说。同时,“做深”的另一层意思,也是遵循“包容、规则、责任、共创、共享”五点共识,形成技术、市场、产能等全方位的协同机制,结成紧密的利益共同体。

“在做主、做深的基础上,还要做透,既要因企制宜,又要用到极致。”詹纯新提出,企业“走出去”以后要把收购的企业纳入到整体布局当中。通过提升能力,挖掘潜力,把海外布点的作用发挥到极致。

胡晓炼 要关注六大风险

全国政协委员、中国进出口银行董事长胡晓炼近日表示,近年来,越来越多的企业“走出去”,尽管海外发展前景广阔,但与在境内开展业务相比,企业需要关注一些特殊风险,如环境和社会责任风险。

“不同国别的环境和社会,如责任标准不一致,不能相互套用,否则一旦违反东道国相关要求,则会付出较大代价,企业不能忽视。”胡晓炼称。

除环境和社会责任风险外,胡晓炼还提出需关注以下几方面风险:

一是政治风险。近年来,总体国际关系缓和,但部分国家仍然存在在发生战乱、政局和社会不稳、政权更迭、国有化等风险。

二是法律风险。各国法律体系不尽相同,尤其是海洋法系国家的法律传统与我国法律体系存在较大差别,一些发展中国家法律体系建设相对滞后,应特别关注法律对投资者的保护程度,以及合同、税务、并购等方面的法律规定。

三是市场风险。一些海外投资项目时间跨度长,在项目建设及运营期间,东道国在技术、社会环境、人力资源、原材料价格等方面都可能会发生变化,对相关风险应注意防范。

四是汇兑风险。海外投资项目产生的现金流大都在境外,应特别关注东道国是否存在外汇管制,是否允许投资所得顺畅地汇出。

陈宗年 关键系掌握核心技术

海康威视这些年一直致力于“走出去”,进军海外市场。全国人大代表、海康威视董事长陈宗年介绍说,海康威视“走出去”的第一阶段是把产品卖到海外。而如今,除了把产品卖出去以外,海康威视还利用当地资源,将营销和服务本地化,业务也从原有的产品扩展到解决方案,甚至在海外运作项目。

在陈宗年看来,走向海外,就是从OEM走向自主品牌,海康在此过程中抓住了两点:其一是在2008年左右世界金融危机时期加大在海外的品牌投入,其二是掌握高科技产品核心技术。陈宗年认为,高科技产品要与对手进行长期竞争,必须掌握核心技术,这个问题解决了,打败对手只是时间问题。

(本报综合报道)