

送变电企业境外工程的本土化

——以Z公司柬埔寨工程为例

李利

华兴电力建设公司 柬埔寨 金边 12000

【摘要】：文章介绍了国际送变电业务在中国的总体状况。阐述了本地化的基本概念，阐述了当前地区性研究的现状，并阐述了地区性的相关理论。分析了中国电网公司海外工程建设的原因，提出了中国电网公司实施“本土化”的实际情况。并对其本土化的观点、方法进行了阐述。在此基础上，结合Z公司在柬埔寨的两个相似项目，进行了对比论证，探讨了在当地实施的影响。

【关键词】：送变电企业；境外工程；柬埔寨

1 引言

在全球化背景下，地方化问题也随之产生。中国企业在海外实施项目时，也面临着不可避免的问题。中国电力行业的发展起步较晚，目前仍处在起步阶段。但是，随着中国电力设备的不断发展和特高压的不断发展，国外的输变电项目将会有更多的机遇。如何抓住这一机遇，稳定地拓展国外市场，是值得深入探讨的课题。中国的施工企业在国外的工程建设项目已有一定的地区性，这是他们多年的实践和积累。因此，在国外开展送变电工程，必须走上本土化之路。

2 本土化概念

本土化是指跨国公司在其他国家设立公司、分支机构、开展业务以提高自身的竞争能力。在经营活动中，为适应当地的政治、社会、经济、文化等因素，采取本地化的战略，以消除当地的企业及项目管理的母性，并将分公司或分公司纳入当地社会。“本土化”与“全球化”相伴而生，互为补充。可以说，“国际化”是实现“本土化”的先决条件，而“本土化”则是实现“国际化”战略的重要保障^[1]。

3 实施海外送变电项目的本土化动机

3.1 对东道国业务环境的适应

要在东道国做生意，与本地公司进行竞争，就必须尽可能的在同一个起点上，争取到地方政府的各种优惠和保护，这样才能在市场上进行公平的竞争。东道国企业的运营环境对其本土运营的影响主要体现在体制上和资源上。电力工业是一个能源工业。为了打破行业发展的限制，送变电企业必须努力做到本地化^[2]。

3.2 减少与东道国劳动政策的冲突

发展中国家的经济发展水平较低，失业率较高。为了增加就业，政府制订了严格的就业许可制度，以限制外籍劳工入境。一些外国雇员仅限于本国人不能胜任的工作，例如具有更高技术水平的专门工作。送变电是一项劳动密集、技术含量高的工作。除了施工，变电站的电气安装调试、立塔架线等工作都是劳动强度大、技术含量高的工作，因此要投入大量的人力。而在某些国家，因为工作许可证的问题，很多建筑工人都不能派遣，这就造成了工程的难度。因此，要采取措施，既要与地方有关的政策相适应，也要考虑到项目的需求^[3]。

3.3 本国的专职人员费用较高

中国送变电公司在海外工程中的一个重要原因就是利润的追逐。与印度这样的发展中国家相比，我们的电力公司在人力成本上并不占优势，因此，工程中标的可能性也会大幅度降低。印度公司是中国电网公司在开发中的重要竞争者。印巴工人工作努力，薪水也低于我们，这给我们公司带来了很大的竞争压力^[4]。

3.4 进行风险转移

现在的世界，虽然大体上很太平，但在各国的社会秩序上，却是千差万别。在一些非洲，中亚，中东，仍然处于危险的区域。特别是

一些非洲国家，由于自身的安全问题，经常会出现一些外籍人士被拐卖的情况。派遣更多的人手，就意味着更大的危险。送变电项目均为野外建设，均位于乡村地区，作业范围大，存在着极大的人身安全隐患。因此，在这类区域开展工程，其派遣人员的人身安全很难保证，而且存在一定的危险性。

送变电企业在进行海外项目时，会遇到汇率风险、利率风险、通货膨胀风险等诸多风险。当前中国正在进行货币改革，人民币对美元的汇率逐步走高是大势所趋。如果项目的实施周期较长，汇率变动会对项目的收益产生很大的影响。如果能够实行本地化的管理，假设费用的一半是在当地，那么就可以用当地的货币来竞标。可以降低汇率带来的巨大经济损失^[5]。

4 实施海外送变电项目本土化的策略

4.1 管理的本土化

在海外开展送变电项目，必须在经营管理上做到本土化。管理上的地方化，包括运作的地方化，以及体制与文化的本地化。在境外进行业务时，管理的本地化，是所有海外项目和公司都会遇到的问题。

4.1.1 经营活动的本土化

本土化的营销，就是要在人员、渠道、机制等方面，将送变电公司的营销活动，当做是本地的公司来做，这样才能将当地的资源最大化。在市场本地化中，最关键的一点是要把关系本地化。在处理外部事务方面，当地人有着其他国家无法比拟的优势。在当地的人脉网络能给公司带来很大的方便和利益。在实施送变电工程的过程中，必须和当地的税务、审计等政府部门进行沟通。对外资企业而言，要掌握地方税务条例是非常困难的。要避免税务、法律等方面的问题，就需要在本地进行税务、法律等方面的工作，一般都是由本地的专业会计师和律师来经营，以确保依法合理的纳税^[6]。

4.1.2 管理体系的地方化

通过对地方企业的经营制度和自身的经营制度的分析，对中国电网企业的经营模式进行总结，形成一种适合中国国情的电力企业经营体制。同时，在执行过程中，也要进行动态的管理，对不适当的制度进行及时的调整。在某些发展中国家，项目管理、项目公司管理仍处于滞后状态，缺乏有效的管理机制。需要项目部和项目公司对本地员工进行一定的培训，并与他们进行耐心的交流，以提升本地员工的工作能力。在执行过程中，要通过让本地雇员参加体制建设等途径来获得了解和支持，使之真正实现本地化。

4.1.3 经营观念的改变

在工程建设过程中，企业管理者要改变传统的经营理念，树立“本土化”的理念。高层管理者要意识到，管理要与本地的风俗相适应。只有项目负责人和高级经理有了本地思维，才能使全地区性的管理体系得以成功地执行。

高层管理者要有国际眼光，要有国际眼光，要有远见，要有超凡的才能，要懂得管理的地区性。观念的改变很困难，特别是在不熟悉的地方经营。通常可以采用聘请培训人员进行教学、讲解典型案例、解释国内外公司治理差异、进行经营管理分析、诊断、转变观念、实现境外公司本土化运营。

4.2 雇佣本地人才

跨国公司的雇员本地化，通常是指从项目所在地的劳动力市场中招募具有一定能力的人才，以取代母公司派遣的人员。这些人员包括主管、主管、经理、技师、熟练工人、一般工人。人才的本土化并非一朝一夕之功，而是一步一步来的。从一般的员工，到高层，再到本地员工，再到本地员工。跨国公司的雇员本地化是一个漫长的过程，因此，要想让其在当地获得成功，就需要制定周密的规划，制定本地的发展规划，并不断巩固和加强已有的成绩。在送变电海外项目中，实现人员本土化，更多的是将建筑人员本土化，技术人员本土化，普通管理人员本土化。

4.3 采取本地化设计

国外项目的设计，须经业主同意。国内的设计者由于语言能力的限制，很难与业主进行交流。由于设计观念的差异，在设计国外的设计时，往往会出现工作效率低下、设计进度延迟等问题。因此，国内的设计院必须要改变观念，设计观念要有地方特色，要与业主的需求相适应。通过雇佣本地的设计顾问，或与本地的设计顾问公司进行合作，这将是一种行之有效的办法。他们具有本地的工作经验，对本地的设计思想非常了解，能够很好的和使用者进行交流，并且能够迅速了解用户的意图。能快速的将设计图提供给客户，让客户进行评审，从而提高工作的效率^[7]。

4.4 本地采购材料

当地采购能减少采购时间。现代企业的竞争已不仅仅是简单的企业间的直接竞争，而是由供应链的相互影响而产生的。在产品的设计、生产过程中，通过与供应商的长期合作，缩短供应链，增强企业的竞争力。实现本地采购，既能减少供货周期，又能保证经常的小量采购。当地采购能显著降低后勤费用。与国内采购相比，本地采购可以节约运输、海关、关税等等。

4.5 保修本地化

国外的送电工程，大多是工程总承包，也就是工程项目，因此，工程项目中的土建工程、设备、材料、电气安装和调试，都属于质量保证范围。在项目实施期间，首先要找到合适的合作伙伴和分包商，开展相应的技术培训，以提升技术能力。在项目实施期间，选择一家有实力的企业，与其签订质量保证服务合约。这样的协作，一方面可以使本地企业和所有者之间的信息交流更加顺畅。另一方面，送变电公司不必派遣本国员工到工程工地，可以节约成本，提高工作效率。对开拓市场有利。

5 柬埔寨基里隆项目 Z 公司的案例分析

5.1 基里隆第一期项目

该线路的电压等级为 115 千伏安，全长 40.71 公里，施工周期为一年。项目的所有者是柬埔寨电力公司 EDC。

5.1.1 人事状况

在招标之前，Z 公司实地考察了柬埔寨的施工工地，了解了当地的人员、材料、机械等实际情况。由于柬埔寨首次涉足电力市场，因

此，该公司项目部通过各种渠道办理了员工的工作签证，并将大批的国内员工送到了柬埔寨，其中还包括了建筑团队。

5.1.2 机械情况

考虑到本地的电力项目很少，不可能租用专门的设备，因此，施工方决定暂时将大部分的设备都从国内运出去。在设备的回收过程中，要在报关的时候，要处理大量的材料和材料，花费了大量的时间和精力。因为海关的原因，很多设备到现在都还没能运回来。

5.1.3 采购材料

在材料上，经过勘察，工地确认，可以从本地购买钢筋混凝土和其他建材。电力、生活必需品从国内运送。由于本地电力和物资缺乏有效的采购渠道，在项目实施期间，电力设备和设备的采购不到，只能从国内紧急采购。中国对原材料的大量采购，以及缺少采购渠道，导致项目材料价格居高不下。

5.1.4 工程管理

在 2001 年，Z 公司的所有管理层都没有本土化意识，很多事情都是中国人亲力亲为。项目部并未聘请本地员工担任项目经理，也未采用现场管理。中国员工在海外工作，都希望早点结束工作，早点回家，因此，他们也会在星期六和星期天上班。中国工人比本地工人更有效率，他们的工作速度很快，本地人也很难适应。不同于本地员工的文化观念，经理和本地员工之间的矛盾。因其经营模式与本地有一定差异，加之与本地员工的语言交流障碍，造成施工期间本地员工大量流失，难以大规模培训技术人员。

5.1.5 质保服务

在项目完成后的两个月，通讯设备上有一个报警信号，不能恢复，但是具体是怎么回事，他们也说不清楚，只能让 Z 公司的人来处理。在多次电话交流无果后，Z 公司不得不派遣人员前往柬埔寨进行现场处置。结果是，电脑设备出现了故障，陷入了死循环，必须关闭电源才能重置。浪费了大量时间和资金。

5.3 基里隆三期项目

115 千伏线是中国电网旗下新能源公司出资的龙门架 I 段升压站进线龙门架，全长 35 公里，为 BOT 工程。通过招标，Z 公司负责工程项目的设计、供货、施工。经过多年的实践，Z 公司对国外输电线路的运行规律、经验、建立了自己的本土思想，初步掌握了国外输电线路的基本技术。采取人员本土化、工器具本土化、物资采购本土化、项目管理本土化、后续质保本土化。这就使基里隆 III 项目节约了大量的国内劳动力，因此尽管国内的工资水平较 2002 年大幅提高，但其劳动力成本却没有增加。在材料的购买上，海关的工作量大幅降低，而采购的效率也得到了提升。与此同时，Z 公司也在该项目中获得了一套本地的劳动工具。与当地企业建立了长期的合作关系，同时也为 Z 公司提供了大量的人力资源，能够为 Z 公司提供更好的服务。经过各方面的本土化，工程造价大幅降低，取得了较好的经济效益和社会效益。

6 结束语

这两个项目的性质都很相似，需要的条件也是一样的。但是由于 Z 公司经营理念的改变和地方环境的变化，采用了一种新的经营方式。从人力资源、物资采购、工器具组织、企业文化、经营管理、质量保证服务等各个环节，都在一定程度上进行了本土化管理。在工程质量、安全、效益、保服务、业务发展等方面，都有良好的成效，充分反映了地方特色的重要性。

参考文献:

- [1] 梁双陆,熊彬,陈瑛.中资企业社会资本与本土化发展——以老挝为例[J].广西社会科学,2022(02):59-67.
- [2] 崔忠权.从特斯拉(Tesla)上海超级工厂分析跨国企业“本土化”策略[J].中国市场,2021(29):111-112.

- [3] 刘美霞,高中理.目标国嵌入、本土化经营与跨境零售企业绩效——基于疫情影响的实证分析[J].商业经济研究,2021(09):131-135.
- [4] 王士富.跨国医疗器械企业 DZ 公司本土化战略研究[D].昆明理工大学,2021(1):4-6.
- [5] 李富昆,刘玮.中国制造业企业跨国经营本土化战略研究[J].企业科技与发展,2020(07):212-213.
- [6] 卢以冰.中资企业在非洲本土化经营策略探讨[J].中外企业家,2019(21):44-45.
- [7] 阮氏柔.在越中资加工制造企业本土文化问题研究[D].沈阳师范大学,2019(2):4-5.