

# 海外工程建设本土化运营的重要性分析

肖华平

中国建筑第二工程局有限公司核电建设分公司

**摘要：**随着中国在全球工程领域的迅速崛起，加之国家经济实力的不断提升，本土化运营的深度和广度也在不断扩展。尤其是在石油化工、市政道路、桥梁和水电等重要工程建设项目中取得显著成就，吸引了全球的目光，并与众多国家展开了紧密合作。在此类国际合作中，国内工程企业参与了大量海外重大项目。然而，伴随着合作的深化，海外承包工程中也面临着诸多挑战和矛盾。为了有效解决存在的问题，提升海外工程承包的效率和质量，同时更好地融入当地市场，实现本土化运营显得尤为关键。基于此，本文对海外工程建设本土化运营的重要性进行深入探讨，希望本文的研究对海外工程企业建设本土化运营策略优化起到参考作用。

**关键词：**海外工程；工程建设；本土化运营

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2024.20.036

海外工程企业本土化运营能够更好地适应海外市场环境，降低经营风险，提高企业的经济效益。同时，有助于深化对海外业务拓展和本土化运营的认识，推动相关理论的发展。通过分析本土化运营的优势和挑战，为企业制定有效的本土化策略提供指导，提高企业的竞争力和社会声誉。基于此，本文展开研究，对海外工程建设本土化运营的重要性进行分析，并结合实践经验提出目前存在的问题，并针对问题提出有效的本土化运营策略。

## 一、海外工程的定义及特点

海外工程是指涉及海外地区建设的工程项目，通常包括建筑工程、基础设施工程、矿产资源开发、制造业等领域。其定义强调了该类工程项目的地理位置和环境差异，与国内工程项目相比，海外工程在建设过程中需要考虑多重外部因素。

海外工程所处的经济环境与国内存在较大差异，包括经济发展水平、市场机制、税收政策等，这些因素对工程项目的投资、建设、运营等方面产生影响。语言和沟通障碍是海外工程面临的一个常见问题，需要采取适当的翻译和沟通策略。

## 二、海外工程建设本土化运营的重要性

### （一）提升项目执行效率

当企业深入理解并融入当地的文化和市场环境，能够更有效地调动和利用当地的资源，包括人力资源、技术资源和物资资源。本土团队对当地法规、政策、施工条件有深入地理解，可减少沟通障碍，提高决策效率，

在项目的规划、执行和控制过程中展现出更高的灵活性和执行力。此外，本土化还能缩短项目周期，降低因文化差异导致的误解和冲突，确保工程项目的顺利进行。

### （二）降低风险与成本

在国外开展工程，面临着语言、法律、政治等多方面的不确定性和风险。通过本土化运营，企业可实现预先预见潜在风险的目的，进行风险的防范。如政策变动、劳工纠纷、供应链中断等问题的规避，可有效降低项目运行中的风险成本。同时，本地供应商和服务提供商通常能提供更具有竞争力的价格和更优质的服务，可降低成本，提升企业的经济效益。

### （三）增强竞争力

在全球化竞争中，企业需要具备独特的竞争优势才能在激烈的市场竞争中脱颖而出。本土化运营能使企业更好地适应当地市场的需求和习惯，提供符合当地消费者喜好的产品或服务，赢得消费者的信任和忠诚。同时，本土化也能帮助企业建立良好的口碑和品牌形象，增强其在当地的影响力和市场份额。

### （四）获得长期发展基础

在全球化进程中，企业仅仅依赖一次性项目获取利润是不够的。通过本土化运营，企业能够建立起稳定的业务网络，培养出一支熟悉当地市场的专业团队，这些因素都是企业实现可持续发展的基石。长期扎根于海外市场，企业不仅能实现业务的持续增长，也可借此机会推动技术创新，引领行业的发展潮流<sup>[1]</sup>。

## 三、海外工程建设本土化运营面临的问题

### （一）设计施工标准差异问题

不同国家和地区的建筑规范和标准存在较大差异，主要包括安全、防火、环保等方面，施工技术和方法也因国家和地区的不同而有所区别，由于标准的差异，导致工程预估的成本和时间超出预期。在建筑材料方面，各国的供应情况和价格差异显著。本土化运营要求企业寻找和使用当地可获得的材料，既要符合环保要求，又要保证施工成本的合理性。同时，材料的质量和性能必须满足当地的气候条件和耐久性要求。

例如：某项目的初期阶段，在沥青搅拌站的设备采购过程中犯下了严重疏忽。未能及时察觉或充分重视的是，购置的碎石筛分规格依据的是国家标准，而实际使用的碎石场却采用了英制筛分标准，导致两个环节的筛网粒径规格严重不匹配。碎石场的筛分规格为0-6mm、6-14mm、14-20mm和20-30mm，而搅拌站的设置为

0—3mm、3—6mm、6—11mm、11—22mm和22—35mm，这些数据与工程图纸上规定的AC20和DBM沥青混凝土的最大粒径限制不符。导致先前提交的所有配比设计方案均无法在实际操作中应用，给项目带来了重大的混乱。一系列的错误在短时间内引发了严重的后果，使得现场级配工作陷入停滞，沥青混凝土的生产也陷入了困境，极大地影响了项目的整体进度和执行效率，使工作处境变得极为被动。

### （二）人力资源管理问题

签证政策的限制在很大程度上制约了我国施工企业在海外市场的竞争力。由于各国对外国劳动力的配额严格控制，尤其是在工程需求旺盛但签证资源紧张的国家，使得我国施工人员的数量受到严重限制。不仅造成了熟练工和技术人才的短缺，直接影响工程的实施进度和质量，高专技术人才是保证工程项目顺利进行的关键。企业被迫接纳当地技术相对较低的劳动力，尽管可能需要投入更多的时间和资源进行培训和管理，以确保技能和标准达到项目要求<sup>[2]</sup>。此外，由于外籍员工的薪酬通常较高，无疑增加了企业的运营成本，压缩了利润空间。文化差异也是一个不容忽视的问题，施工人员来自多元的文化背景，理解和适应新的工作环境、行为规范以及跨文化的沟通成为挑战，导致工作效率下降，团队凝聚力减弱。

### （三）材料设备价格差异问题

不同国家和地区间的原材料及设备供应、生产能力和市场需求存在差异。在一些资源丰富的国家，原材料价格相对较低；而在资源匮乏或需求量大的地区，价格较高，导致企业采购成本的波动，影响项目预算。从海外进口材料时，运输费用是显著的成本组成部分。海运、空运和陆路运输的价格受多种因素影响，如距离、运输路线、汇率波动以及港口拥堵等，直接影响材料成本。

在某项目的初始阶段，碎石生产线配置策略未能充分契合石场的实际条件，出于成本节约的考量，仅选择了基础配置，即单一的二级破碎系统。然而，由于石质硬度超出预期，这种简化配置导致设备的磨损加剧，尤其是反击破方面，其性能受到严重影响。具体而言，由于缺乏对岩石硬度的充分预估和相应易损件的充足配备，反击破在处理坚硬岩石时表现出显著的低效，承受着巨大的负荷压力，设备损耗严重。由于未能及时进行配件更换和维护保养，甚至可能导致反击破的损坏状况日益恶化，呈现出多处严重故障，维修频率极高，降低了碎石的产出效率，提高了维护成本。这一结果下，碎石产量低下，而设备维护和运营成本却居高不下，对整个项目的经济效益构成了严重挑战。



图1 反击破现场图

### （四）市场竞争环境问题

国际市场上存在着来自全球各地的大型跨国公司和本地承包商，拥有丰富的经验、广泛的资源和强大的品牌影响力。企业需要在激烈的竞争中脱颖而出，提供独特的优势。每个国家和地区的市场规则、招标程序、合同条款都有所不同，企业需要对这些差异有深入理解，以便制定有效的竞争策略。不熟悉当地市场规则可能失去投标资格或者在竞标过程中处于劣势。随着科技的发展，一些国家对工程项目的环保标准、绿色建筑技术、数字化管理等方面有更高的要求。企业需要不断更新技术，以满足这些新的市场趋势。在海外市场上建立和维护良好的品牌形象是一项长期任务<sup>[3]</sup>。企业需投入时间和资源来提升品牌的知名度和信誉，以吸引更多的项目和客户。

## 四、海外工程建设本土化运营优化策略

### （一）做好项目前期准备工作，避免差异为后续带来的麻烦

在海外工程建设的本土化运营优化中，做好项目前期准备工作至关重要，以减少后期可能遇到的差异和麻烦。

对目标市场进行详细地研究，了解当地的法律法规、市场动态、竞争对手、客户需求、文化和语言习惯，有助于企业制定适应当地环境的策略和计划。熟悉并遵守目标国家的建筑法规、劳动法、环保法规等，确保项目从一开始就符合当地的标准和要求，避免因合规问题引发的法律纠纷。

建立稳定的本地供应商网络，确保材料和设备的供应稳定。考虑到运输成本、关税和汇率等因素，提前锁定价格和供应。结合当地实际情况，对项目进行精细化规划和设计，包括施工工艺、工程结构、安全设施等，确保其适应当地环境和条件。与当地合作伙伴签订明确、公平、合理的合同，涵盖所有的条款和条件，包括付款条件、责任划分、违约责任等，以减少后期纠纷。建立有

效的沟通机制，确保所有参与方对项目目标、进度和期望有清晰的理解，减少误解和冲突<sup>[4]</sup>。

### （二）人力资源本土化管理

通过合作教育和培训项目，提升当地劳动力的技术能力和管理水平。不仅可以缓解签证限制，还能增强当地社区的参与感和工程的可持续性。将核心技术和管理经验传授给本地合作伙伴，帮助建立自己的技术队伍，减少对外籍人员的依赖。采用模块化和预制化施工方法，降低对现场劳动力的依赖，提高工作效率。同时，利用远程协作技术，即使在人员不足的情况下也能保证项目进度。与当地供应商建立紧密的合作关系，确保材料供应的稳定性和及时性，减少因等待进口材料导致的时间浪费。尽管可能面临较高的成本压力，但可通过提供具有竞争力的薪酬和福利，以及良好的职业发展机会，吸引和留住关键人才。设立专门的文化适应培训，帮助外籍员工快速融入当地工作环境，提升团队协作效率。同时，尊重并理解当地文化，以减少沟通障碍<sup>[5]</sup>。建立敏捷的项目管理体系，允许快速调整人力资源配置，以应对突发情况或需求变化。

### （三）制定科学的采购方案

在海外工程建设过程中，市场调研占据重要地位。企业需要对目标区域的材料供应进行全面而深入地研究，包括考察各地区的原材料来源、供应稳定性和可靠性、价格波动历史趋势等。通过这些信息，企业可以预估未来的市场价格走势，制定出合理的采购策略。例如，上述碎石站中，针对主机反击破运用存在的问题，在项目后续阶段，采纳了专家的建议并深入探讨，针对石场岩石硬度的特性，果断地升级了碎石生产线。增设了一台圆锥破碎机作为补充，将原有的鄂破与反击破串联起来，这一举措有效地分散了原本集中在反击破上的过重负荷<sup>[6]</sup>。同时，也引入了制砂机，进一步提高了碎石的产出效率。通过这一系列的技术升级和设备配置优化，成功地减轻了原有设备的负担，使得碎石生产的瓶颈问题得到了缓解。

在供应链管理方面，企业应采取多元化策略，即寻找多个可靠的当地供应商，分散风险，避免过度依赖单一来源。可降低长途运输的成本，减少因地理位置带来的关税负担，增强供应的灵活性，应对可能出现的供应中断。同时，混合采购策略，即结合本地和国际市场，根据市场行情和成本效益进行适时调整。为了进一步锁定成本，企业可以运用金融工具，例如期货合约或远期合同，提前锁定原材料的价格，以此抵御市场波动带来的不确定性<sup>[7]</sup>。风险管理策略能确保企业在成本控制方面具有较强的主动权，保障项目的经济效益。

### （四）本土化市场竞争方法

深入了解目标市场的消费者需求、行业趋势和竞争

格局，提供符合当地文化和习惯的产品或服务。其中主要涉及定制化设计、本地化营销、售后服务等。通过技术合作和培训，提升本地合作伙伴的技术能力和知识，打造本地化的专业团队，降低对外籍人才的依赖。与当地的承包商、供应商、金融机构等建立合作伙伴关系，共享资源，降低成本，提高市场竞争力<sup>[8]</sup>。通过提供优质的产品和服务，以及良好的口碑，树立企业品牌形象，赢得当地客户的信任。熟知并遵守目标国家的商业和法律环境，确保项目合规，避免不必要的法律风险。根据市场情况，设定合理的价格策略，既可以考虑成本，也要考虑当地消费者的支付能力和接受程度，提供性价比高的解决方案。通过技术创新或独特的项目管理方法，为市场带来新颖的价值，区别于竞争对手，获得竞争优势。

### 结束语

综上所述，在全球化的背景下，海外工程建设的本土化运营显得尤为重要。不仅关乎项目的顺利进行，更是企业长期发展的关键。本文对海外工程建设本土化运营的重要性进行分析，同时找出海外工程建设中存在设计施工标准差异，人力资源管理，材料设备价格差异，市场竞争环境等方面存在问题。针对上述问题，本文提出做好项目前期准备工作，避免差异为后续带来的麻烦，人力资源本土化管理，制定科学的采购方案，本土化市场竞争方法等策略，最终实现海外工程建设本土化运营的目的。

### 参考文献

- [1] 宋东升. 如何建设深度本土化[J]. 施工企业管理, 2023, (07): 59-63.
  - [2] 刘文勇. 中石化海外企业人力资源管理本土化管理调查报告[J]. 经营管理者, 2020, (04): 96-100.
  - [3] 仇斐. 企业本土化发展“三种模式”的研究与实践——以北京建工集团“走出去”实践为例[J]. 国际工程与劳务, 2019, (07): 67-70.
  - [4] 盖颖. 境外工程项目的本土化策略初探[J]. 国际工程与劳务, 2019, (06): 72-74.
  - [5] 魏振忠. 海外EPC工程的本土化[J]. 水泥技术, 2019, (01): 95-98+102.
  - [6] 孙小永, 朱顺龙, 顾进军. 国际工程本土化施工组织模式的探讨[J]. 水泥技术, 2018, (05): 61-67.
  - [7] 王瑜, 张振环. 海外工程项目人力资源本土化研究——以阿尔及利亚项目为例[J]. 石油人力资源, 2018, (04): 32-34.
  - [8] 万志勇, 刘纪鹏. 海外工程项目人力资源本土化研究[J]. 交通企业管理, 2018, 33(01): 50-52.
- 作者简介：肖华平（1986年9月-）男，汉族，江西，本科，中级工程师，研究方向：施工管理。