

浅谈国际工程项目经营风险及应对策略

梁辉

铜陵有色金属集团铜冠矿山建设股份有限公司

DOI:10.32629/btr.v2i7.2362

[摘要] 近年来,我国有越来越多的企业在海外项目深耕广种,并在国际市场中占据了重要地位,取得了可喜的成绩。但是,海外市场随着全球政治、经济的发展愈发显现出复杂性和不确定性,导致我国企业在海外市场面临的经营风险日益增加,本文通过举例,浅谈企业在国际工程中面临的经营风险及应对策略。

[关键词] 国际工程项目; 经营风险; 应对策略

前言

随着中国“走出去”、“一带一路”战略的大力发展,中国企业承揽海外工程的步伐愈发坚定,但面对海外市场政治文化法律的差异,中国企业在经营风险防控领域准备不足,无法满足企业健康长足发展的要求,鉴于此,本文通过对厄瓜多尔、赞比亚等国家工程情况对国际工程项目经营风险问题进行简单分析与探讨。

1 国际工程项目经营风险分析

1.1 外部环境风险

1.1.1 政治社会风险

随着走出去战略的发展,中国企业全球遍地开花,目前,中国海外市场主要集中在亚洲、非洲、南美洲等发展地区,这些项目往往由国企投资援建,带有鲜明的政治色彩,一旦所在国发生政权更迭,暴乱,那么将对中国企业造成巨大冲击,例如由北京城建国际公司承建的“仁爱屋”项目,在中国企业向泰国业主提供了数千万的履约保证后,泰国发生了军事政变,新政府上台后否定了所有前政府签订的合同,让北京城建公司遭受了巨大的损失。赞比亚总统大选前,社会治安持续恶化,2016年4月,赞比亚首都卢萨卡贫民区接连两天发生排外骚乱事件,一些华人经营的商店遭到破坏,骚乱造成两人死亡,60多家商店遭到洗劫。中国企业在类似国家需要通过雇佣保安来进行安全防卫,保障职工安全以及防止企业财产受到损害。此外,宗教问题也是中国企业不可忽略的风险之一,例如厄瓜多尔94%居民信奉天主教,少数为伊斯兰教,犹太教,东正教,印度耆那教信徒,各宗教之间纷争不断,中国企业应当给中国员工进行一定程度宗教信仰普及,防止由于信仰文化差异与当地民众发生冲突。

1.1.2 政策法律风险

中国市场在进入海外市场前务必吃透项目所在国的政策法律,通常意义上来说,法律环境的特点首先体现在法律传统上。中国是一个大陆法系国家,而很多发展中国家继承了英美法系的传统。英美法系国家的法律传统与我国法律传统截然不同,其成文法典较少,并且在涉及诉讼时经常使用先例。国际工程项目的政策法律风险往往不是单独存在的,它常常与项目招投标,合同订立,项目管理,财务收支等方面

相联系,因此,政策法律风险一定程度就是经营风险的具体体现。比如赞比亚国家将在2019年实行“增改营”和最低工资保障制度,一是将10%的营业税纳入企业且在财务上禁止抵扣,二是提高全国劳动工人最低工资标准,给企业经济背上了沉重的担子。又如,厄瓜多尔实行严格的《环境保护法》,倡导“绿色矿山”,所有施工项目须向环保管理部门报告,待报告批准后方可施工。在项目实施工程中发生矿山污染事件,对拥有环境部颁发许可的公司,首先责令停工,修复污染,并处以罚款;若公司没有环境许可证,则将通过法律程序对公司进行处置,若一年之内出现三次较大环境事故,环境部直接取消中国公司矿山开采权。

1.1.3 经济稳定性及汇率风险

随着全球经济化的发展,美国次级房贷危机和欧洲主权债务危机的深远影响,全球人工工资及材料价格上涨,中国企业在海外市场投资建设需要更加谨慎,防止工程所在国通货膨胀给企业带来的冲击,赞比亚2015年上半年通货膨胀率维持在7%左右,相对稳定,但从10月份开始通货膨胀率迅速上升,到2016年2月份为22.9%,若企业签订固定价合同,损失可能更大。其次,企业必须要考虑汇率风险。通常情况下,工程承包项目从工程投标、签署合同、项目施工、工程竣工、质保,需要历经一个漫长的周期。如此长的过程,汇率风险是对企业构成经济损失的直接元凶。目前来说,中国企业项目管理经营一般通过降低成本、提高效率、缩短工期三种方式。这其中,三班制作业以及中国工人成熟的技术是项目顺利经营的强力基础,虽然厄瓜多尔、赞比亚等国严格限定了国外劳工名额,但企业为了保证效率还是需要从国内引进技术工人,对当地员工进行技术培训。另外,工程所在国材料设备供应商生产力达不到要求情况下,企业往往需要从国内或其他发达地区进行物资采购。通常情况下,企业以人民币支付国内人工工资和材料价款,而国际上通常使用美元支付,在工程周期内,若发生人民币升相对美元大量升值的情况,企业就面临成本急剧增加的风险。

1.2 项目自身风险

1.2.1 招投标风险

国际工程项目招投标工作,如果没有对工程所在国进行

详实的调研(招标投标规范标准、劳工、环境保护、财务及税收、物流运输等),就无法对工程项目风险进行准确预估,从而可能导致错误的决策。例如,国际工程项目,不同的国家有不同的规范标准,北美、欧洲、东亚均有自己一套成熟的规范标准,而非洲没有完整的规范标准,不同的项目也可能采用不同的规范标准,甚至可以接受中国的招标投标规范标准,但中东、北非地区则无法使用中国的规范标准。如像厄瓜多尔这种新开发的绿地国家,如果在招投标阶段未进行深入的考察调研,则会导致决策失误,后期项目则会十分被动,使得项目经营风险大大增加。

1.2.2 工期风险

国际工程项目影响工期的因素很多,如厄瓜多尔米拉多矿山项目,由于当地市场不成熟,设备物资极度匮乏,中国企业不得不从国内采购设备及紧俏物资,通过集装箱发放到现场,这样势必会对工期造成影响。又如中色非洲矿业公司赞比亚东南矿体副井掘砌工程,前期缺乏地质水文资料,导致竖井掘进过程中出现大量涌水,不得不停工进行注浆堵水,造成人员窝工及工期拖延。

1.2.3 财务风险

国际工程项目财务风险主要分为外汇管制风险、价格风险和垫资危险,前文中已说到价格风险(指通货膨胀及汇率风险),这里强调一下外汇管制风险。例如厄瓜多尔作为一个已建国192年的法制国家,其税收征管制度已趋于完善,加上贸易保护政策、劳工法和货币政策的重大影响,让公司合法避税空间很小(仅在高科技、环保、再投资领域有税收优惠)。导致中国企业出现资金想要通过合法途径汇出,就必须加大营业成本,导致利润缩水,严重提高了企业的经营风险。

1.2.4 语言障碍

随着走出去战略的蓬勃发展,企业极度缺乏懂外语又懂工程技术的复合型人才,尤其在企业与工程所在国政府部门、商贸部门沟通时,能否准确领会对方的语义十分重要,成为制约企业发展的另一大阻碍。

2 国际工程项目经营风险应对策略探讨

2.1 重视人才培养,组建海外工程风险识别小组

招投标前期是企业对国际工程项目防范风险的关键时期,详实的市场调研是避免高风险的根本对策。企业应当建立国际工程项目风险识别小组,详尽调查工程所在国政治、经济、劳工、环境保护、财务及税收、物流运输等各个方面,并形成基础资料调研报告,并对报告中经营风险进行评估,将高风险国家或高风险项目予以回避,为招投标决策提供有

利依据。为此,企业应招贤纳士,重视人才培养,成立专门的风险识别小组对国际工程项目进行经营风险进行调研,分析,研究,监控。并与市场开发小组合理分工,相辅相成。

2.2 建立健全经营风险管控体系

当下,大多数企业的国际项目经营风险来自于管控体系的缺失或者形同虚设,一个健全的经营风险管控体系对防范国际工程项目经营风险起着至关重要的作用。国际项目工程管理是一个对实践要求非常强的工作,对一些好的经验应当充分学习借鉴。为此,企业可以建立国际工程项目风险管理资料库,包括经典经营风险案例,风险应对策略,风险转移策略,风险汇总数据,通过对这些案例与数据进行分析,归纳总结,形成经营风险模型,从根本上保证每一种可能的经营风险因素都被监控,同时,企业应根据海外市场环境与企业内部环境定期对经营风险管控体系进行梳理,更新,对当下海外市场潜在经营风险做到及时反应,快速处理。

2.3 强化本地化经营,做好市场公关

国际工程项目管理是一个可操作性非常强的工作,施工企业不仅需要维护与业主、分包商的良好合作关系,更需要积极与当地政府部门沟通,因此需要“因地制宜”,企业应大胆吸收当地高文化、高素质人才充实管理队伍。一方面可以加强与政府各部门、领事馆、商贸机构的沟通,处理好与政府与民众的关系,这样既履行了社会职责,又获得了当地政府支持与信任(许多国家出台了保护本国公民就业而限制外国公司的政策),减少了经营管理中的非技术难题,达到良好公关的目的;另一方面,推动当地人才的使用,不仅可以加快企业国际化队伍的建设,还能降低项目管理人工成本。企业应通过加强加深本地化经营,长期扎根于海外市场,将其做深做熟,从而将该市场建设成为企业稳定创收的支柱市场。

总而言之,国际工程项目海外经营存在许多风险,只有做到尽早识别,尽快谋略,及时采取有效的应对对策进行处理,才能把国际工程项目经营风险降到最低,实现健康长久可持续发展。

[参考文献]

[1]武颖娴.国际工程承包企业海外经营风险及对策研究[J].财经界,2014,(15):108-109.

[2]范秋芳,戴秀芝,李平.中国石油企业海外经营风险及对策[J].中国石油大学学报(社会科学版),2009,25(4):1-3.

[3]王勃.国际工程项目的经营风险及防范[J].中国设备工程,2018,(10):183-184.