

海湾国家本土化要求及中资企业应对策略

周敏智¹, 毛闻之¹, 陈治君²

(1.中国石油工程建设有限公司; 2.中国石油集团经济技术研究院)

摘要: 海湾国家作为国际油气高端市场的代表, 对外国企业进入本国承揽工程普遍存在本土化要求, 本土化也是跨国公司将生产、营销、管理、人事等全方位融入东道国经济中的过程。通过对海湾7国本土化要求的研究分析, 发现各国政府都极度关注技术、人才和供应链的本土化; 各国在本土化方面的要求较高并且指标已完全量化(ICV值)。通过企业在海湾国家的本土化实践, 认为中资企业在海湾国家本土化的过程需要经过3个阶段: 1) 满足监管要求, 确保项目开发和执行; 2) 充分利用本地资源, 扎深扎实, 提高竞争力; 3) 逐步向跨国公司转型, 完全实现本土化发展。中资企业通过技术、人才、供应链和社会责任4方面本土化的努力, 加强与当地企业和机构的合作, 必将共同推动当地经济发展和社会进步。

关键词: 海湾阿拉伯国家合作委员会; 油气产业; 中资企业; 国际合作; 本土化

Localization requirements in Gulf countries and countermeasures for Chinese enterprises

ZHOU Minzhi¹, MAO Wenzhi¹, CHEN Zhijun²

(1. China Petroleum Engineering & Construction Corp.; 2. CNPC Economics and Technology Research Institute)

Abstract: As representatives of the international oil and gas high-end market, Gulf countries generally have localization requirements for foreign companies entering their countries to undertake projects, and localization is also the process of multinational corporations integrating production, marketing, management, and human resources into the host country's economy in an all-round way. Through the study and analysis of the localization requirements of the seven Gulf countries, the paper finds that each country's government attaches great importance to the localization of technology, talent, and supply chain, the localization requirements of each country are high and the indicators have been fully quantified. Through the practice of localization in the Gulf countries, it is believed that the process of localization of Chinese enterprises in the Gulf countries needs to go through such three stages as to meet regulatory requirements to ensure the development and implementation of the project, to make full use of local resources to improve competitiveness, to gradually transform into multinational corporations to fully realize localization development. Through localization efforts in such four areas as technology, talent, supply chain, and social responsibility, Chinese enterprises will work together to promote local economic development and social progress with cooperation with local enterprises and institutions.

Key words: Gulf Cooperation Council; oil and gas industry; Chinese enterprises; international cooperation; localization

中东海湾国家是“一带一路”倡议的重要合作国家，是全球重要的能源和资源输出地区，与中国的经济互补性强。随着中国与海湾国家的经济合作不断深入，中资企业踊跃进入当地油气市场。海湾阿拉伯国家合作委员会（简称海合会）国家作为国际油气高端市场的代表，为促进本国GDP增长，增加国民就业机会和提高本国劳动力和产品竞争力，对外国企业进入本国承揽工程普遍存在本土化要求。

本土化也是跨国公司将生产、营销、管理、人事等全方位融入东道国经济中的过程。跨国公司一般需要通过全面调查了解所在国的实际经济、文化、生活习俗等，制定应对策略并进行融入性调整，由此既可满足当地消费者对产品的需求，与当地社会文化融合，减少当地社会对外来资本的情绪，增加就业机会，同时节省了跨国公司海外派遣人员和跨国经营的高昂费用，加速与国际接轨，实现双赢。

1 海湾国家本土化要求

在世界范围内，由于不同国家与地区在国情和战略上有着各自的境遇，本土化要求在各东道国间存在较大的差异。海湾主要国家是国际油气高端市场的代表，这些国家的本土化要求具有典型性和较高的研究价值，是中资企业进入国际油气高端市场的必经之地。

1.1 阿联酋联合酋长国本土化要求

阿联酋于2018年1月开始实施本土化战略，企业本土化水平的衡量标准体现为国内价值（In-Country Value）。简称ICV分值。在阿联酋经营的企业均需获得由指定第三方的ICV分值认证（数据基于上一年度的财务报告），阿联酋政府依据ICV分值衡量各企业对阿联酋本土经济的贡献率。

自本土化战略实施以来，阿联酋业主方在评标

过程中引入ICV分值的评标规则。对于承包商投标的项目，业主方要求随商务标递交上一年度的ICV证书和未来项目合同期内的ICV提升计划，并根据ICV的综合得分展开评标及商务谈判，公式如下：

$$\text{ICV综合得分} = \text{证书认证分值} \times 40\% + \text{提升计划} \times 60\%$$

对于承包商，ICV的分值主要取决于以下4个方面的要素。

1）第三方采购、分包、服务和运营成本中ICV含量，总分50分，公式为：

$$(\text{各厂商/分包商采购额} \times \text{各自ICV百分比} + \text{本国人工工资} + \text{外国人工工资} \times 60\%) / \text{年度营业收入}$$

2）在阿联酋境内的固定资产投资规模，总分为（10+15）分，公式为：阿联酋资产占企业总资产的比例+固定资产净值的累进加分。

3）支付给阿联酋公民的薪酬金额以及雇员人数，总分15分：支付给阿联酋籍雇员的薪酬和福利金额，累进得分。

4）在阿联酋境内的外国（包括中国）雇员人数，总分10分：在本地雇佣的外国（包括中国）雇员数量，分档得分。

ICV综合得分高的投标人可以优先按最低价格进行谈判，直至确定中标承包商。基于以上评标程序，如果ICV分值不具备竞争力，将很难中标项目，在阿联酋承揽项目将无从谈起。

1.2 沙特阿拉伯本土化要求

沙特阿拉伯（简称沙特）是海湾国家最大的经济体，也是中国在海湾国家推进“一带一路”建设的重要合作伙伴，2018年双边贸易额达633.3亿美元，沙特连续18年成为中国在西亚非洲地区第一大贸易伙伴。近年来沙特为减少对石油经济的依赖，积极推行经济改革计划，于2016年先后颁布了《愿景2030》和《2020年国家转型计划》，以实施经济多元化战略，推动非石油产业发展，着力促进经济社会稳步发展。

沙特阿拉伯国家石油公司沙特阿美在全球范围内从事油气上下游业务,包括油气勘探开发、炼油、化工、营销、国际贸易等,拥有世界上最大的陆上油田和海上油田。沙特阿美已连续30年在美国《石油情报周刊》发布的世界最大50家石油公司综合排名中位居第一。随着中沙两国经贸的发展,多家中企成为沙特阿美的供应商。对于中资油气企业来说,开拓沙特阿拉伯市场几乎等同于设法进入沙特阿美的供应链。沙特阿美于2015年推出了“王国内整体价值提升”(In Kingdom Total Value Add,简称IKTVA)战略,以响应政府本土化政策,并将IKTVA融入到自己的商业运营模式中。作为游戏规则的一部分,沙特政府鼓励沙特阿拉伯境内外所有供应商、制造商和承包商参与其中。未来沙特阿美每年有超过373亿美元的投资规划,这对中国企业来讲既有机遇又充满了挑战。中国企业只有切实配合做好IKTVA计划,才能在沙特阿美的市场上占有一席之地。

1.2.1 沙化政策

沙化(Saudization)是指沙特政府为加强沙特阿拉伯本地人的技能培训,促进就业,要求在沙特的所有企业必须雇佣一定数量比例的沙特阿拉伯籍员工(简称沙化比例),具体由沙特劳工部管理。

沙特是海湾国家影响力最大的国家之一,有丰富的石油资源和国家财力,并有着较完善的社会保障体系。沙特阿拉伯劳动法对本国国民也是极尽保护,规定劳动者最低工资标准为3000里亚尔,且要求企业必须招聘一定比例的沙特阿拉伯籍员工,并注册到社会保险总局(GOSI)系统以满足沙化比例的要求,达不到比例将对企业进行惩罚甚至关停。近年来沙化比例要求逐年提高,执行日趋严格。政府不断提高承包工程中的沙化比例,并加强执行力度。工程项目中的沙化指标一般分为四个层级。A类:工程师和现场施工管理人员;B类:技能工人;C类:力工或辅助工人;D类:项目行政管理人员(或

项目整体人员)。

沙特阿拉伯政府的目标是提升本国人员的工程项目施工与施工管理水平及就业率。沙特阿拉伯当地高层级管理人员大多有良好教育水平,素质高,履职情况良好,但基础工人短缺而且工作意愿不高。对施工承包商来说,沙特阿拉伯市场没有充足的熟练工人和基层施工管理人员,大多被迫承担沙化费用。不同业主对沙化要求也有差别,通常来说,不同工程项目的沙化比例在10%~20%。随着国际油价持续低迷,政府收入减少,沙特阿拉伯有提高沙化比例的趋势。

另外,沙特阿拉伯要求与政府部门沟通的企业外事协调人员(GRO)必须是沙特阿拉伯人,否则将不允许进入政府机构办公。

1.2.2 沙特阿拉伯本土化计划

沙特阿拉伯本土化计划即IKTVA计划,是沙特阿美根据沙特王储萨勒曼确立的2030愿景,于2015年制定并开始实施的一项社会企业责任计划,其目的在于通过建立国内产业链、创造就业岗位、培养人才,创造社会经济价值,实现国家经济转型。IKTVA计划的目标是2021年本土化水平达到70%,创造50万个工作岗位,促进沙特阿拉伯产品出口增加30%。沙特阿美希望通过实行本土化计划,提高价格竞争力、提升产品和服务质量、优化工期、安全生产、促进环保,因此沙特阿美要求在计划、设计、施工和运行全过程贯彻IKTVA思维和目标,并把IKTVA目标结合到项目合同的供货协议和服务协议中,成为合同的一部分。虽然沙特阿美没有表示在评标过程中将投标人的IKTVA数据当作考评标准,但要求所有投标人必须在标书中加入其详细的IKTVA计划,包括沙特阿拉伯人雇佣计划、工资计划、培训计划及培训资源投入、本地分包计划、本地科研投入计划等,旨在督促投标人制定当地供货商网络。IKTVA计算公式如下:

$$IKTVA\%=[(A+B+C+D+R)/E]\times 100+X$$

式中： A 为本地产品和服务花费（美元）； B 为支付给沙特人的工资（美元）； C 为对沙特阿拉伯人培训和及培训项目开发投入（美元）（包括与培训有关的差旅费、课程设置费，与培训有关的软件费、外委培训费、内部合作培训费等）； D 为供货商开发投入（美元）（包括帮助供货商改进质量管理的费用和联合产品开发费用）； R 为沙特阿拉伯境内科研开发投入（美元）（即合同执行期间为工程进展所投入的科研开发资金）； E 为项目合同执行期间通过给沙特阿美提供的货物和服务所产生的收益（美元）； X 为出口收益系数（%），最大为10%， $X=[\text{出口收益占总收益的百分比}/\text{出口目标的30\%}] \times 10\%$ 。

IKTVA将通过提高应用程序和流程的一致性和透明度，为国内和国际供应商提供公平的竞争环境。服务和材料供应商的统一评估将在整个公司内保持一致，提供投资稳定性和保证。该计划将首先根据本地内容和创造价值的指标确定每个供应商的3年基准评分，之后，沙特阿美将和每个供应商共同制定IKTVA行动计划，以提高IKTVA的分数和影响力。绩效将持续追踪和衡量。承包商的IKTVA分数需经沙特阿美认可的第三方机构计算和验证，如果承包商未能达到其设定的IKTVA合同年度指标，则沙特阿美有权单方终止合同，或者在将来一定时间内不予考虑该承包商参与沙特阿美合同投标。

1.3 卡塔尔本土化要求

卡塔尔国家石油公司于2019年2月推出本土化的ICV政策，要求在投标期间提交ICV证书和ICV计划。虽然目前该证书和计划并不影响评标，但是根据经验，这套参考了阿联酋本土化制度的标准，将在未来投标过程中作为重要的评标依据。因此，中资企业必须要认真研究卡塔尔的ICV政策，未雨绸缪。

卡塔尔ICV计划有两种形式：一是ICV证书，该

证书的分是基于上年公司的经营情况，要求至少每年更新一次，且在投标阶段必须提交；二是ICV计划，根据EPC承包商未来的项目执行计划，预计与ICV有关的合同额，ICV计划将作为合同的一部分，所有与ICV相关的费用应该包含在报价里。这两种形式都需要得到第三方认证，第三方机构将根据企业提供的证明材料来计算ICV分数，分值可从以下5个方面获得。

一是采购本土化。物品采购的内容包括产品、设备和机械、原材料和其他供应品的采购，以及运输或安装产品、设备和机器有关的培训费用。另外还要求在当地采购80%的物品，或者尽可能在当地采购大部分物品。

二是服务本土化。80%的服务由当地公司提供，包括项目执行的各项分包服务和辅助服务，运输、水电、租赁、保险、通讯、IT、餐饮及其他与经营相关的服务。

三是用工本土化。包括聘用月工资10000卡塔尔里亚尔（约2750美元）以上的卡塔尔人或卡塔尔居民，并提供内部或者外部培训（要注明培训类型、模式和培训人数）。月工资10000卡塔尔里亚尔以下的雇员以及培训不计入ICV计划。

四是本土供应商/分包商。承包商需在合同期间组织活动以提高本土供应商/分包商的服务质量、安全和效率，或者培训本土供应商/分包商的雇员和工人以提高雇员/工人技术、领导能力，以及通过多个环境工作提高综合能力。

五是当地固定资产投资。所有与公司运营和项目执行有关的固定资产投资都可以计入ICV。

1.4 科威特本土化要求

科威特暂时没有推行完备的本土化政策。长期以来，欧美、日韩以及印度公司活跃在科威特市场，对中资企业本土化方面有着较大的冲击。从政策走势上看，中资企业在人力和用工方面的成本应高于科威特当地的公司本土化，是大势所趋。根据

中资企业在当地执行项目的反馈,在合同中科威特业主普遍存在两项本土化要求。一是用工本土化,依据项目合同,承包商需要雇佣一定比例的科威特籍专业技术人员和辅助人员,具体人员数量与项目要求有关,如工程师月工资为3600~4500美元;现场管理人员,如工长月工资为2640~5760美元;辅助人员,如门卫和司机月工资为2320~3800美元。另外,需要对当地员工提供入职培训和在职培训。二是采购本土化,合同规定在项目执行过程中,根据合同要求,如果当地供货商产品的价格不超过国外产品价格的10%,则需要优先考虑当地产品。

1.5 阿曼本土化要求

阿曼政府将本土化定义为“该国保留的有利于商业发展、有助于人力资源能力发展和刺激阿曼经济生产力的总开支”。本土化的目的是阿曼化,提高国家劳动力的技能,并增加国内商品和服务的支出。

阿曼业主要求在项目的投标过程中同时提交本土化计划,在其中列出承包商在阿曼固定资产投资、劳动力及培训、本地货源、本地分包服务、本地供货商,以及国家培训、教育和研发机构发展计划等。在业主评标过程中,本土化值将作为一个重要指标,而且如果项目中标,本土化计划将会在合同中体现,并需要在项目执行期间做好本土化的汇报和监测工作。因此本土化指标对项目中标与否将起到直接的影响作用,同时也是实现阿曼市场滚动开发的重要因素。

为了最大限度地发挥油气行业对阿曼社会和经济发展的贡献,阿曼从2013年底提出油气行业的ICV蓝图战略,目的是最大化国家石油资源的价值。因此,阿曼公司希望承包商在执行项目的过程中,最大限度地给阿曼人提供就业机会以及国内外的各种专业培训课程,主要侧重于技术性和管理性的岗位;最大化有阿曼人工作、在阿曼注册并设有实体的公司所提供货物和服务的支出;最大化阿曼当地

产材料、产品和服务,在增加本土化值的同时引进新技术并促进出口业的增长;通过项目执行和长期计划提高当地中小型企业的能力;协助阿曼发展与实际行业机会相匹配的世界级教育、培训和研发机构。

阿曼本土化政策主要包含以下7个要素。

1) 在阿曼的固定资产投资:包括承包商所承担的交通工具、物流设施、生产设备、维修保养设施、办公室/仓库的新建/翻新、基础设施等投资。

2) 劳动力:承包商需要提供在项目执行期间所雇佣的阿曼人和第三方阿曼分包商的数据,包括人数、人工时以及报酬。

3) 阿曼人的培训:承包商需要详细说明所提议的在项目执行期间不同岗位阿曼人的招聘、培训和晋升方案,并附相关文件,涵盖职业规划、技能培训、岗位培训、来自资产区阿曼人的特别规定等。培训时间包括在职培训和专职培训,如入职培训、HSE和专业培训、实习和学徒培训等,不包括奖学金。

4) 本地货源:着重强调阿曼制造的货物,包括采购的、承包商制造的及提供服务的设备等。阿曼制造的货物需要提供商务部颁发的证书。该部分数值的计算依据是“为采购所支付的金额”,而不是“向客户收取的费用”(不包括日常管理费用和加价)。政府并不强迫承包商披露货物的具体价格,只需要提供其中阿曼制造部分的值即可。

5) 本地分包商服务:在项目执行期间,承包商支付给阿曼注册的第三方分包商的价款。旨在鼓励将分包服务外包给在阿曼注册的供应商,即“在阿曼注册的第三方分包商”(不包括进口代理商)。

6) 阿曼供应商的开发:承包商需要详细说明所提议的在项目执行期间支持阿曼当地第三方货物和服务供应商能力提高的计划和相关文件。

7) 阿曼国培训、教育和研发机构的开发:承包商需要描述过去3年及未来3年的发展项目,包括职业和技术培训学院(包括奖学金)、建立高等教

育、国家研发机构等；将其货币化并指明为阿曼带来的预期收益。

承包商的ICV值将作为项目评标的一个重要指标。不同业主、不同项目对各项数值有不同的要求，例如地区公司投标的比萨特项目中本地货源最低要求10%，本地分包最低要求4%等。如果项目中，ICV计划将会在合同中体现，并需要在项目执行期间做好ICV的汇报和监测工作。未完成ICV计划将被视为合同违约，业主会按合同规定对承包商进行处罚。

1.6 巴林本土化要求

巴林政府要求承包商在当地设立子公司，并且该子公司的股权不得少于51%，同时公司的高级管理层必须由巴林公民担任。此外，承包商还需要在当地招聘和培训技术人员，确保公司的技术团队能够适应当地的文化和环境，并且能够提供符合当地标准和规范的服务。

1.7 也门本土化要求

也门的承包商本土化要求比较复杂，涉及政府、雇主、工人和承包商等多方面的利益关系。根据也门政府的规定，外国承包商在也门从事工程建设时，必须与也门当地的公司组成合资企业，也就是说，承包商必须与也门的公司合作才能获得承包工程的权利。

此外，也门政府还规定，外国承包商在当地雇佣的员工必须占到公司员工总数的60%以上，而且必须优先雇佣也门本地的工人。同时，也门政府还要求承包商在当地设立培训中心，为也门本地员工提供技术培训和职业教育，以提高员工的技能和竞争力。

在实际操作中，也门的承包商本土化要求还存在一些问题和挑战，例如当地员工的素质和技能水平相对较低，需要承包商投入更多的培训和教育资源；此外，也门政府的管理和监督机制也不够完善，容易出

现承包商和当地员工之间的纠纷和冲突。因此，承包商需要在当地建立稳定的合作关系，积极履行社会责任，加强与当地员工的沟通和培训，以提高本土化程度和企业的可持续发展能力。

1.8 小结

通过对海湾7个主要油气项目国的本土化要求的分析，不难发现各国政府都极度关注技术、人才和供应链3个方面。在技术本土化方面，各国均要求外资企业必须与当地企业或研究机构合作，共同研发和应用新技术，以提高本国的技术水平和自主创新能力。在人才本土化方面，各国也都要求外资企业必须按一定比例招聘当地员工，并提供相应的培训，以提高本国的人才技能水平和就业率，扩大本国的工业化人口规模，为更大规模的产业升级做储备。在供应链本土化方面，各国均要求外资企业必须与当地企业建立合作关系，按一定比例采购当地物资和服务，以支持本土企业的发展，提升本土制造业的参与度，为制造业发展壮大做出努力。

总体来说，海湾7国作为油气项目高端市场的典型代表，在工程项目本土化方面的要求较高并且指标已完全量化，这不仅是为了支持中东本土企业和员工的发展，也是为了提高海湾国家的经济实力和自主创新能力。随着ICV值在各投标项目中成为决定成败的关键因素，中资企业如想在海湾国家赢得项目，获得高端市场认可并长期经营，必须认真研究当地本土化要求，采取适合的战略措施，以期达成双赢。

2 外资企业在海湾国家的本土化实践

2.1 中资企业的本土化实践

2.1.1 中国石油集团某公司在阿联酋的本土化实践

根据该公司提供的数据，2020年度，该公司在

阿联酋的ICV的分值为47.11, 对比其他国际承包商处于中等偏下的水平。根据年度ICV的计算所涉及的4个方面的要素, 进行如下分析。

1) 第三方采购(50分): (各厂商/分包商采购额×各自ICV百分比+本国人工工资+外国人工工资×60%)/年度营业收入。此项认证得分为13.55, 改进空间最大, 未来策略选择ICV分值高的本地合作厂商、分包商、服务商是改进ICV分值的最有效方案。

2) 本地投资(10+15分): 阿联酋资产占企业总资产的比例+固定资产净值的累进加分。该公司的注册认证资产全在阿联酋, 得满分10分; 累计固定资产投资获得分值为11.46。此项改进空间不大, 并且在建项目执行完毕后将难以维持现投资规模。

3) 本地雇员的薪酬和福利支付(15分): 支付给阿联酋籍雇员的薪酬和福利金额, 累进得分。该公司此项分值为2分, 改进难度较大, 因为阿联酋籍的人员工资较高, 刚毕业学生的期望月工资达到7300美元, 此项目满分需要雇佣大约60个本国毕业生, 公司的用工性质决定了暂不可能雇佣大量的阿联酋籍员工。同时取得附加分0.10, 即每个本国入加分0.05, 达到100人满分5分封顶。

4) 外国人经济贡献(10分): 在本地雇佣的外国(包括中国)雇员数量, 分档得分。由于该公司拥有大量中国雇员, 此项得10分满分, 已经没有提高空间。

通过以上分析, 该公司ICV分值可从第三方采购、本地投资和本地员工雇佣方面进行改进, 其中第三方采购方面的改进空间最大。由于ICV分值的现状不佳, 从2018年初实施本土化战略以来, 该公司尚未中标新项目, 市场形势日趋严峻。

2.1.2 中铁十八局在卡塔尔的本土化实践

中铁十八局自2006年进入卡塔尔市场以来, 通过多年的运行管理经验积累, 在企业本土化方面有如下实践。

1) 对当地资源的整合。中铁十八局根据多年在

卡塔尔市场积累的实际运营经验, 明白要想在卡塔尔取得更好发展, 应该利用自己的技术优势整合当地资源, 采取更为灵活的项目合作模式。如投标前签署有法律效应的标前协议, 采取紧密联合体承揽工程的方式以及与合作人公司合作等方式, 通过灵活的合作机制, 有效地整合当地资源, 进一步提升企业在地市场的竞争力和合同管理能力。

2) 用工本土化。中铁十八局在当地的用工比率达到1:10~1:15, 本土化用工远远高于外资企业平均水平, 在卡塔尔每年执行的项目达到8亿卡币左右, 然而中方管理人员仅有30人, 中方人员设置在关键和主要部门。为了能够让外籍员工有归宿感, 制定了一系列的政策, 如针对性的奖励机制以及长期用工协议等方式, 进一步调动外籍员工的积极性, 也增加员工的企业归属感和荣誉感。

2.2 外资企业的本土化实践

2.2.1 Petrofac公司在阿曼的本土化实践

Petrofac公司于1988年进入阿曼市场, 主要为当地国家和国际业主提供大型油气项目设计采购与施工管理(EPCM)服务, 同时为提高当地劳动力技能做出了显著贡献。首先, Petrofac公司与阿曼石油开发公司(Petroleum Development Oman, PDO)签订了长期合作框架协议, 为其提供油气项目的EPCM服务, 该协议下的项目将由Petrofac马斯喀特办公室提供技术支持, 从而确保Petrofac持续的本土化值。同时, Petrofac与阿曼石油公司的子公司Takatuf成立的合资公司建立了一个技术培训中心, 旨在为当地石油天然气行业培养专业的技术人员。此外, Petrofac在执行项目时着重强调最大化本地供应链和资源, 招聘和培训阿曼人, 发展阿曼服务供应商等方面。这一切都为该公司的本土化做出了重要贡献, 从而促进其在阿曼市场的滚动开发。

2.2.2 德希尼布公司在阿联酋的本土化实践

根据以往数据, 德希尼布(TechnipFMC)公

司取得的ICV分值较高，在承揽项目中拥有靠前谈判的优势。分析其ICV值可以发现，德希尼布在阿联酋主要提供设计咨询类服务，其他业务分包给当地的合作单位，从而获得较高的第三方采购、分包、服务分值；并且积极参加阿联酋政府推出的“实业家计划”，旨在与该领域的公司一起培训并提升阿联酋人的技术技能，获得了较高的当地雇佣与当地投资分数。同时德希尼布尤其注重在技术方面与阿联酋企业开展本土化合作，从而充分利用其关键技术、整体项目管理能力和创新解决方案等优势。例如，德希尼布与阿联酋国家石油建设公司（NPCC）签署了一份谅解备忘录，旨在探索和利用阿联酋及更广泛地区的市场机会，并推动能源转型。德希尼布作为西方工程公司拥有先进技术和管理经验的典型代表，为中资企业在海湾国家如何从技术和人才合作方便推动本土化发展做出了示范。

3 中资企业在海湾国家实施本土化策略建议

在任何地区实施本土化战略，企业都需要综合考虑市场情况、人才培养、供应链建设、文化推广、社会责任和创新能力等，通过不断努力和改进，逐步实现本土化战略的成功落地。本土化的过程伴随着技术人才文化的交融，并不能一蹴而就。就海湾国家而言，中资企业一般需经历三个阶段：第一步，满足监管要求，确保项目开发和执行；第二步，充分利用本地资源，扎深扎实，提高竞争力；第三步，逐步向跨国公司转型，完全实现本土化发展。如何实现这三步走的愿景，结合具体实践，中资企业在海湾国家实施本土化的策略可从以下4个方面入手。

3.1 技术本土化

海湾各国政府鼓励外国企业在当地建立本土研发团队，以便更好地了解当地市场和文化，并开

发符合当地需求的产品和服务。例如，阿联酋政府设立了多个科技创新基金，支持本土科技创新和研发。中资企业可与当地企业或研究机构合作，共同研发和应用新技术，以提高阿联酋的技术水平和自主创新能力。

就工程项目而言，中资企业可加强与当地设计公司的合作，充分利用当地设计公司的语言、人力、所在国长期的项目执行经验等诸多方面的优势，与当地设计公司以分包形式合作进行项目的投标及详细设计执行。与当地设计公司建立合作伙伴关系，进行信息共享。项目前期勘测选择与当地公司合作，详细设计执行过程中的HAZOP研究、SIL研究等选择与当地公司合作，以加快获得监理和业主的审批。此外，中资企业还可以通过技术转移、支持本土科技创新、技术转移和转化、建立技术孵化器和加速器等，与当地企业共同提高技术水平和创新能力。

3.2 人才本土化

3.2.1 建立合理的当地雇员工资体系

一是需要研究当地市场工资水平。了解当地市场工资水平是建立合理的当地雇员工资体系的基础。可以通过与当地的人力资源公司、招聘机构或行业协会等机构进行咨询，或者通过网络和媒体等途径获取相关信息。

二是确定员工薪资等级。根据员工的工作职责、技能水平和经验等因素，确定员工薪资等级。可以参考当地市场工资水平，结合公司的财务预算和人力资源策略，制定合理的薪资等级。

三是考虑员工福利和补贴。除了基本工资之外，员工福利和补贴也是影响员工薪资体系的重要因素。可以考虑提供医疗保险、住房津贴、餐饮补贴等福利和补贴，以提高员工的工作满意度和忠诚度。

四是依法合规，遵守当地法律法规。在建立当地雇员工资体系时，必须遵守当地的法律法规，包

括最低工资标准、劳动法规等。违反当地法律法规可能会导致法律纠纷和损失。

五是定期评估和调整。建立合理的当地雇员工资体系是一个动态的过程,需要定期评估和调整。可以通过员工满意度调查、业绩评估等方式获取反馈意见,并根据实际情况进行调整和优化。公司国际化发展离不开本土化的管理人才,因此需要建立完善的薪酬方案和晋升机制,吸引和留住重要岗位的本土化管理人才,巩固公司本土化管理取得的成果,创造良好的企业文化环境和长远的职业规划留住管理人才。

3.2.2 对当地雇员的合同管理

对于非骨干、替代性强、表现一般的当地雇员,签署短期合同;在合同到期前,进行续聘考核;对于考核不合格的雇员及时终止劳动合同。对于骨干、忠诚度高、表现优秀的当地雇员,签署较长期劳动合同作为对其工作成果的奖励,逐步培养员工对企业的忠诚度。当地雇员承担关键岗位的需加强考察与考核,保障企业权益。在试用期到期前,进行试用期考核,合格者继续履行劳动合同剩余期限,不合格者则解除劳动合同,以保障中资企业的合法权益。

3.2.3 加强劳务法律管理

海湾国家当地雇员的维权意识普遍较强,因此除了做好规范的内部管理外,设置专业的法务岗位来处理 and 跟踪雇员案件及负责与律师的沟通十分必要。同时需聘请专业性强、职业素质高的律师事务所,确保企业在诉讼中处于有利的地位。缺少任何一个要素,都可能造成诉讼管理失控,甚至出现里应外合的情况。

3.2.4 探索建立海外专业技术培训中心

考虑到建设工程项目的周期性,制定“帮助分包商就是帮助自己”策略,依托国内培训资源和自有师资力量,通过与当地长期合作的几家分包商进行合作,建立海外专业技术培训中心,培养分包商队伍在项目执行过程中所需用工总量较大的专业技

术人员,这样可以有效减少公司使用低附加值本地员工的规模 and 成本,同时控制几家分包商的培训规模,减少本地分包商与公司在其他规模项目上产生直接竞争的可能性。

本土化可缓解国内高成本人力动迁,以及当地劳动部门严控外来技术人员和劳务人员工作签证配额的压力,充分利用所在国充足的人力资源,促进当地的就业和社会稳定,保持与所在国劳动部门及其他政府机构的良好关系。

3.3 供应链本土化

中资企业可以与当地企业建立合作关系,采购当地物资和服务,支持海湾国家本土企业的发展。此外,中资企业还可以与当地企业合作,共同开拓海外市场,提高海湾企业的国际竞争力。

1) 扶优扶强,打造强有力的合作伙伴。在项目实施过程中,工程分包和设备、材料采购、后勤服务作为属地化份额最大的三项内容,应当寻求与当地规模大、技术强、业绩优良的建筑商合作,加大土建工程和一般性工程的当地分包力度,注重培养施工分包技术能力和加深合作关系。进一步开发当地施工力量,使其尽可能地承担更多的施工安装,确保充沛的当地施工资源,从而降低成本,增强竞争力。设备和材料供应方面,除核心设备、关键设备,以及其他当地无法生产或生产周期难以满足工期要求的设备材料外,其余均优先从当地完成采购。后勤等辅助行业,要尽量全部采取服务分包形式。通过整合国内集团企业的优势资源,发挥一体化优势,尽量降低中方人员外派数量。积极与当地社会资源、国际化公司合作,形成优势互补、资源共享,共同开拓区域市场。

2) 探索建立海外国际采购中心。综合考虑设备物资国际化采购的成本、税收、技术接口和运输时间等因素,建立具备语言和技术专长的国际采购队伍,依托现有设备国际化采购经验,建立海外采购中心。

3.4 社会责任本土化

中资企业可以积极参与当地社区建设和公益事业，为当地居民提供就业机会和社会服务，促进当地社会的和谐稳定。不断推进企业文化和队伍建设，大力倡导中外文化融合，以勤劳、智慧、坚韧、灵活为代表的东方文化，与笃信、率真、坦诚、热情的伊斯兰文化交汇融合，相互尊重、默契协作，努力建立一支合作、相融、团结、互助、向上的国际团队，打造休戚与共、包容并蓄的跨国经营文化。

1) 尊重当地宗教文化，兼容并蓄。伊斯兰教是海湾国家最主要的宗教，在文化、社会和政治生活中扮演着重要角色，宗教法规也影响着当地的法律和社会制度。除伊斯兰教以外，海湾国家还有其他宗教和文化，如基督教、犹太教、印度教等。在这些国家，基督教徒和犹太教徒通常是少数民族，而印度教徒主要集中在印度裔移民中。由于海湾国家宗教与文化复杂性，中资企业在派驻员工前应进行相应的宗教行为培训，包括简单的宗教规则与行为准则。在有教徒在场的情况下，尽量照顾对方的感受，尊重当地的宗教文化。部分中资企业会利用当地开斋节、宰牲节等大小节日，以当地的习惯对各业务往来部门、对周边社区进行拜访互动，这对建立互信、互利、互惠的当地关系有较大帮助。

2) 积极融入当地社区，开展公益活动。海湾国家社会基础较为薄弱，贫富差距巨大，部分民众面临非常多实际的基础性困难。在企业经营有余力的情况下，组织一定的社会捐赠、提供工作岗位、组织专业培训等，以提高企业在当地社群中的声誉，满足当地诉求，有助于减少与当地社区间的矛盾，保障项目顺利开展。在实际执行中，多侧重于教育

方面的捐赠，主要是教育设施、书本及学习用具。中资企业均有过此类尝试。通过加强与当地社区的沟通，做有温度的承包商，对消除文化隔阂，加入融入当地均有正面意义。

综上所述，中资企业通过技术在技术、人才、供应链和社会责任几方面本土化的努力，加强与当地企业和机构的合作，必将共同推动当地经济发展和会进步。这些尝试将进一步推动海湾国家的经济多元化，改变当地主要依赖油气单一产业的现状，提高经济韧性和抗风险能力。中资企业本土化战略的实施最终将为推动海湾国家的稳定和安全提供更多可能，具有深远意义。

参考文献：

- [1] 柳莉,王泽胜.“一带一路”建设在海湾地区进展与挑战[J].国际问题研究,2017(02):42-57.
- [2] 张剑,尚艳丽,定明明,等.中国石油与阿联酋油气合作分析[J].国际石油经济,2018,26(08):18-25.
- [3] 丁帅,李妍.东西方企业管理文化冲突及跨文化融合策略[J].河南社会科学,2017,25(11):76-81.
- [4] 王鉴忠,宋嘉良.“一带一路”背景下中国企业跨文化管理研究[J].理论探讨,2017(6):93-98.
- [5] 刘冰,李逢雨,朱乃馨.适应变化:柔性人力资源管理的内涵、机制与展望[J].中国人力资源开发,2020,37(10):91-108.
- [6] 张亚琼.跨国企业、员工创新与创新绩效:基于文化适应与文化导向的研究视角[J].山西财经大学学报,2021,43(09):86-97.
- [7] 汪群,罗婷,李卉.东道国地区人才吸引力对国际人才根植意愿的影响[J].水利经济,2022,40(05):77-85.

收稿日期:2023-11-22

编辑:姚双

编审:夏丽洪