

省属企业国际化发展路径探讨

邓大庆



培育具有全球竞争力的世界一流企业，就是要形成一批在国际资源配置中占有主导地位的领军企业、在全球行业发展中具有引领作用的企业、在全球产业发展中有话语权和影响力的企业。简言之，世界一流企业就是要有“主导力、引领力和影响力”。这正是国有企业国际化发展的方向和目标。

省属企业国际化发展面临的挑战

对国际化的认识尚不一致。有的认为，国际化就是开展国际业务，有了国际业务自然就有了国际化；有的认为，国际化就是要“走出去”，不“走出去”何来国际化；还有的认为，搞搞国际交流，又不能马上带来项目，没有什么意义，等等。

对国际化的需要尚不强烈。省属企业不少所属单位发展良好，对国内市场有着深刻理解，企业形势相对稳定；个别困难的，重点也放在如何脱困上。因此，“好的”单位没有对国际化的强烈需要，“暂时困难的”重点难以放在国际化上。据对多家央企、民企调研的情况看，随着国内市场的逐渐饱和和全球经济一体化的深入推进，国际化走在前列的优秀企业普遍认为国际化发展一定要提前谋划和布局，尤其是在企业发展好的时候，更要未雨绸缪。而在当前形势下，一些没有提前布局海外市场的企业却面临着很大的困难。

对国际化的准备仍不充分。调研中，从央企到省属国企普遍反映在国际化的人才、机制、政策、资金、风控等各方面存在程度不同的问题和困难。这也从一个侧面反映，国际化作为一项系统工程，涉及面很广，的确需要有个从心理、思想、理念到组织架构、团队、机制、文化等各方面的适应和建设过程。特别是国际化发展刚刚起步的大型省属企业集团，其多元化的业务现状并非因企业自身发展自然而然，往往是根据政府的要求，由相关企业重组整合而成，这不仅给企业整体管控体系带来了极大挑战，而且也形成了企业国际化发展战略统筹的复杂与困难。

省属企业国际化发展的“四步走”路径

以世界一流企业的“主导力、引领力和影响力”为目标，在总结优秀的国际化中资企业发展经验的基础上，提出浙江省交通企业国际化发展的“四步走”路径：即“业务国际化、经营跨国化、管理区域化、资源全球化”的发展路径。

第一步：业务国际化

阶段目标：选择恰当的市场进入模式，在目的国市场上开展业务，成为国际业务公司。这是国际化战略发展的重要基础。没有业务层面的国际化扩展，后续发展将成为空中楼阁。

发展思路：以“一带一路”建设为统领，以“利用香港、依托浙江、主业先行、稳步推进”的思路，整合集团资源，围绕“一带一路”沿线国家，特别是现有业务开展的国家，以主业优势为重点，深度进行市场研究分析，发展国际战略合作伙伴，以项目为牵引，稳步开拓市场，带动产业链国际化双向协同发展；同时，不断加强国际化人才队伍建设，建立健全全面的风险防控体系。

第二步：经营跨国化

阶段目标：深耕市场，把业务扎根于属地国市场。制度和文化因素是企业将核心竞争力从一个市场转到另一个市场的最大障碍。采取属地化策略，成为跨国经营公司，是克服这个障碍的有效举措。

发展思路：积极推进国际业务属地化，在属地“扎根”，利用属地化资源，吸引属地人才，建立属地人脉，雇佣属地员工，在属地创造价值，降低跨国经营风险，有效拓展周边国家市场。

第三步：管理区域化

阶段目标：开拓区域市场，实施管理架构优化调整，提升资源协同和高效管理能力，成为区域化的跨国经营公司。至此阶段，国际化发展开始从业务层面进入跨国公司的治理结构层面。

发展思路：实施有效的集团公司层面的治理结构调整，对区域业务实施就近管理，对区域市场需求快速响应；逐步形成区域网络，发挥全产业链优势，广泛对接各领域业务机会，协调集团资源推动区域市场多元化深度开发。

第四步：资源全球化

阶段目标：面向全球进行市场深度布局，逐步完善形成扁平化矩阵式全球治理结构。设立全球信息共享平台，实施全球一体化管理、优化全球资源配置、加大产业及技术研发力度，建立国际产业标准，成为具有全球竞争力的世界一流企业。

发展思路：进一步加大重大投资项目积累、提高投资收益管理和退出管理能力，创新投资业务商业模式，优化投资业务结构，促进长、中、短期投资业务协调发展，不断提升全球资源配置能力、行业发展引领能力、产业发展影响能力。



实现企业国际化发展的思考

国有企业国际竞争力的形成并非一蹴而就，既离不开企业早期的艰难开拓与经验积淀，更需要抓住扩大开放的重要机遇主动转变经营机制、拓展业务领域，通过品牌建设逐步成长为在全球产业链中具有话语权和影响力的一流企业。以未来国际的视角看待正要起步国际化发展的企业，要实现“四步走”的发展路径，应当从五个方面进行战略思考和准备。

企业忧患意识。随着发展规模越来越大，企业对资源、市场、技术和品牌等战略性资产的需求也越来越大，需要在更大范围内优化资源配置，开拓市场渠道。经过改革开放 40 年特别是近 20 年的快速发展，全省交通基建需求已趋向饱和，虽然在政策的刺激下，未来 5 到 10 年仍存在交通基建的短期增量，但难以支撑企业百年持续发展的目标愿景。另一方面，全球基础设施中心（GIH）发布的《全球基础设施建设展望》报告显示，2016 年至 2040 年，全球基础设施投资需求将增至 94 万亿美元，年均约增长 3.7 万亿美元。同时，随着中国全面对外开放，国内市场的国际化竞争必将愈演愈烈。因此，树立战略忧患意识，化挑战为机遇，争取更强的竞争力和更大的发展空间应成为企业共识。

领导人的战略魄力和定力。经济全球化和中国全面对外开放已成为不可阻挡的发展趋势。企业国际化发展需要领导人坚强的战略魄力和定力，尤其是在初期的艰难开拓阶段，挑战、困难和失败不可避免。业

务模式的选择、国际项目的分析、融资风控的把握等都是业务层面的问题。引领企业国际化发展的关键是领导人所具备的国际化思维、视野和战略领导能力。国际化优秀企业无论是央企、地方国企，还是民营企业，其领导人一个共同的特点是对国际化发展持有决心和信心。

国际化的企业文化。世界一流企业需要与之相适应的企业文化。任正非并不喜欢“国际化”的叫法，更倾向于“全球化”的称谓。全球化企业很难说是某一国的企业，其遍布世界各地的分支机构和雇员可能远远超过本国员工，必然是一个体现人才、资源、文化多样性的国际大家庭。世界一流企业的价值应在于高效利用世界资源，为世界创造财富，助力全世界的共同和平与发展。习总书记提出的“人类命运共同体”已成为大多数国家认同的文化价值观。在以中国基因为基础的世界一流企业价值观里，开放、包容、多元、平等、共建、共享等国际化要素不可缺少。

企业组织重塑。“四步走”路径的实现需要与之相适应的组织保障。从单一国家企业走向跨国经营企业，再至全球化的企业，当人员、资本、管理等生产力要素全面国际化发展时，原有的生产方式和组织形式必然难以适应不同国家、文化背景下的发展需要，打破原来的管理定式，因地制宜，建立符合当地国家法律、文化习俗以及与发展相适应的组织管理架构，是国际化发展所必然的举措。无论是在属地公司、区域公司层面，还是在集团公司总部层面都面临着管理架构的重塑要求。华为之所以成为世界一流企业的典范，正是得益于1997年起，任正非重金聘请IBM顾问对华为实施全面变革。历经十多年的经营体制改革，使得华为在全球产业格局中始终保持了强大的竞争力和话语权。事实上，华为的组织管理架构仍然在调整和变革中，灵活高效、适应市场变化的运营机制也许是华为不僵化、不停滞，永葆生机活力的一个关键所在。国际化的人才观。世界一流企业呼唤世界一流人才。任正非认为：什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。

国际化的人才观，是不求完人，但求能人的人才观；是物质加文化凝聚力的人才观；是“敢于为有缺点的奋斗者说话”的人才观；是敢于海纳百川、具有超强开放度和包容性的人才观。现行国有企业人员管理机制，必须解决行政思维过重带来的脱离市场运行规律的僵化束缚，与市场接轨，与世界接轨，与一流企业竞争力接轨。吸引并管理好一流的人力资源是战略落地的关键。没有一流的人才，任何战略的构想都无异于纸上谈兵。

争做世界一流企业的目标不仅是十九大报告中对国企的要求，更是国有企业未来可持续发展的需要。国际化之路既不会是红毯铺地，也不会是处处陷阱。认清国际化发展的共性特征，培养全球化的战略思维和开放视野，立足全球配置资本、人才、技术、市场等各类资源，造就一支国际化的人才团队，那么无论在战略层面，还是在战术层面，都可以有效控制风险，稳步推进国际化发展。