

国有企业国际化经营战略思考与管理路径研究

朱平

中国钢研科技集团有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i6.3546

[摘要] 在全球化格局不断调整和“一带一路”建设深入实施的背景下,国有企业国际化经营面临日益复杂的外部环境。地缘政治风险加剧、合规监管门槛抬升、国际化人才储备不足,已成为制约企业国际化发展的主要问题。本文对某国有企业的国际化经营遇到的问题进行梳理,从战略布局、管理机制、风险防控、人才建设四个维度提出了国际化经营能力提升的路径,并探讨外事职能在服务企业全球布局中的关键角色。

[关键词] 国际化经营; 战略; 管理; 风险防控; 人才建设

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

Research on Strategic Considerations and Management Pathways for International Operations of State-Owned Enterprises

Ping Zhu

China Iron and Steel Research Institute Group

[Abstract] Under the circumstances of continuous adjustments in the globalized landscape and the in-depth implementation of the "Belt and Road Initiative", the internationalization operations of state-owned enterprises are confronted with an increasingly complex external environment. Geopolitical risks have intensified, compliance regulatory requirements have risen, and the shortage of international talent has become the main obstacle hindering the international development of enterprises. This article systematically analyzes the problems encountered by a state-owned enterprise in its international business operations. It proposes paths for enhancing the enterprise's international business capabilities from four dimensions: strategic layout, management mechanism, risk prevention and control, and talent development. Additionally, it explores the crucial role of the external affairs function in serving the enterprise's global expansion strategy.

[Key words] International operation, Strategy, Management, Risk Prevention and Control, Talent Development

1 引言

在全球化格局不断调整和“一带一路”建设深入实施的背景下,国有企业国际化经营面临日益复杂的外部环境。国际化经营不仅是国有企业拓展市场空间、获取海外资源、提升核心竞争力的重要途径,也是企业增强国际行业话语权的关键步骤。

然而,地缘政治博弈持续加剧,部分国家对外资审查日趋严格,各国法律制度、商业惯例及文化传统差异显著,都给国有企业国际化经营在合规管理、属地化运营增加很多困难。同时,品牌国际影响力不足、高层次复合型人才短缺等问题,也在一定程度上制约了国有企业海外业务的拓展能力。如何合理制定国际化战略、建立适配的组织管理体系、有效识别境外各类风险,已成为企业当前亟待突破的关键问题。

本文对某国有企业的国际化经营遇到的问题进行梳理,从

战略布局、管理机制、风险防控、人才建设四个维度提出了国际化经营能力提升的路径,并探讨外事职能在服务企业全球布局中的关键角色。

2 国有企业国际化经营面临的主要问题

2.1 地缘政治与财务风险突出

国有企业在境外投资运营中,不可避免地受到地缘政治格局变动的冲击,因所在国家和地区的政权更替、政策调整,导致海外经营项目陷入停滞,甚至出现资产被冻结或强制征收的极端情形。同时部分国家强势的本地化政策也是不容忽视的风险。出台针对外资的安全审查新规,对涉及国防、通信、关键基础设施等战略领域的合作设置了更高门槛和更严标准,使得中国企业海外经营困难加大。更有国家在项目进行期间调整合作条件、改变财税政策,使我国企业蒙受财务损失。且部分国家对本地化率要求高,而当地人力资源和工业化水平难以满

足实际需要, 导致我国企业在原材料采购、用工等方面也要付出额外成本。

2.2 合规经营压力持续增大

国有企业进入海外市场后, 须同时面对公司法、税法、劳工保护法、环境保护法及反垄断法等多重法律约束, 且各国法律体系差异大、更新频率高, 企业合规经营的难度远超国内。且知识产权保护问题也日益凸显, 如何实现技术有效输出、防止核心技术被非法窃取, 也成为我国企业面临的重要挑战。

2.3 国际化复合型人才储备不足

企业尚未建立起与国际业务拓展需求相匹配的人才储备机制。在国际人才的招聘引进、系统培训、有效激励和长期保留等关键环节, 尚未形成制度化体系; 在对人员的跨文化沟通能力的培养和国际化团队协作等方面, 也缺乏指导和专业训练。这使得我国企业中兼具专业技术功底、外语应用能力、国际规则理解力和跨文化协调力的复合型人才稀缺。使得国有企业难以快速融入海外市场, 影响了国际化经营推进速度。

2.4 管理体制与国际化要求不匹配

企业尚未建立适应国际化经营需要的科学高效管理体制, 决策过程缓慢, 难以迅速响应国际市场变化。由于长期在国内市场运营, 部分企业跨国经营意识淡薄, 对国际市场规则和文化了解不足。企业内部行政色彩较重, 一定程度限制了企业自主性和灵活性, 影响国际市场竞争力。

3 国有企业国际化经营战略布局

3.1 全球创新网络构建与协同研发

国有企业应立足自身技术优势, 打造开放共享、引领前沿的全球创新网络。一是与全球顶尖科研院所、大学建立战略伙伴关系, 联合设立实验室或研究中心, 共同申报重大国际项目。二是牵头或深度参与国际产业技术创新联盟, 主导或共同制定国际标准, 提升规则影响力。三是探索在创新资源富集区域设立海外研发中心, 实现“本地研发、全球布局”。四是建立国际顶尖科学家智库和访问学者计划, 吸引全球高端人才。

3.2 全球品牌塑造与高端市场开拓

一是聚焦核心优势技术, 以“技术许可、工程总包、高端产品、解决方案”等形式, 向“一带一路”沿线、新兴市场及欧美高端市场输出。二是系统策划参与具有全球影响力的行业峰会、展会, 展示企业科技实力。三是打造具有重大国际影响力的标杆合作项目, 形成示范效应。四是加强多语种宣传材料、英文网站、社交媒体建设, 讲好企业技术创新故事。

3.3 多元化市场布局

国有企业应优先选择资源潜力大、市场前景明确的领域作为主要投资方向, 同时逐步扩展到新兴市场。通过多元化投资分散风险, 实现对资源开发的可持续经营。积极参与国际绿色发展项目, 与国际公司建立合作关系, 发挥各方在技术、资本等方面的优势, 实现资源共享。在海外项目中争取参股, 以投资手段拉动企业竞争力提升。

4 支撑国际化战略的管理优化路径

4.1 建立协同管理机制及考核责任体系

设立国际运营部, 作为企业国际化经营的统筹协调机构, 旨在打破部门壁垒、整合内外资源, 实现从分散管理向集约管控的转变。其核心目标是构建“战略引领、专业支撑、风险可控”的国际化运营体系, 推动国际化经营管理向“价值创造者与风险管控者”转型。运行机制上, 国际运营部牵头建立由战略投资、企业管理、人力资源、财务、法务、审计及各业务板块共同参与的常设管理协调机制, 定期研究重大国际化事项。同时, 将国际化风险评估、合规审查等职能前置嵌入项目立项、谈判、执行全过程, 实现事前研判、事中跟踪、事后评估的全链条闭环管理, 确保国际化经营行稳致远。

将国际化指标纳入所属单位绩效考核体系。根据各单位业务特点、发展阶段及国际化基础, 分类明确国际化经营目标, 从国际项目参与度、国际交流成果、海外人才引进培养、合规情况等维度进行综合考评, 形成目标明确的国际化绩效管理机制。

4.2 建设国际化经营风险防控体系

建立涵盖境外投资、国际贸易、技术研发、数据流转等领域的全球化合规风控体系, 加强对重点目标市场的政治、经济、社会、安全风险评估与动态监测。

完善境外机构安全管理制度, 加强对所在国法律政策的研究解读, 确保企业经营活动符合所在国法律要求, 避免违法违规行为。

建立健全海外安全突发事件应急预案和快速响应机制, 保持与所在国政府、使领馆、合作厂商的常态化联络, 确保第一时间掌握政策变化和风险线索。

注重知识产权管理, 建立技术合作成果评估机制, 对合作研发产生的新技术、新专利及时申请保护, 防止知识产权流失。签署合作协议时明确技术使用边界、授权范围及知识产权归属, 确保技术输出的合规性与可控性。

建立完善的保密制度体系, 将保密管理贯穿国际化经营各环节。对关键技术和核心数据实施差异化保护策略, 在技术输出环节通过签订保密条款等手段, 有效维护企业核心技术资产安全。

4.3 建设国际化人才队伍

健全国际化人才管理机制。根据国际化业务发展需要, 建立健全包含招聘、培养、激励的人才管理体系, 完善相关制度, 打通海外岗位晋升通道, 完善薪酬激励与服务保障体系, 增强对国际化人才的吸引力和凝聚力。拓宽国际化人才引进渠道, 引进具备国际知名企业从业经历的高层次人才, 搭建企业国际化人才储备库。

培养复合型高素质国际人才。积极培养懂技术、通外语、熟规则、善协作的复合型人才。将跨文化沟通、国际商务礼仪、境外合规操作等内容纳入人才培养体系, 积极提升国际业务人员的跨文化适应能力与综合素养。为国际化经营提供人才保障。

4.4 打造高效、智能的管理平台

收集整理现有资源。积极建立风险信息库、客户档案库等,推动各类业务数据的系统归集、深度分析,为业务发展提供依据。

加快推动数字化转型。建设综合的智能化国际经营综合管理平台,具备风险评估、全流程管控、大数据分析及成果共享功能,为管理决策提供方向。

5 结论

国有企业国际化经营,是锻造世界一流企业的必由之路。面对新的发展阶段,国有企业应聚焦战略引领、管理适配、风险防控和人才储备。在国际层面优化资源配置、提升价值创造能力,拓展国际合作的广度与深度,增强国有企业在国际的话语权和影响力。

在具体推进中,需以全球视野统筹布局、以系统思维协同发力。战略端,依托全球创新网络建设和自主品牌培育,以联合研发、标准引领和海外布点为抓手,深度融入国际技术创新体系,在“一带一路”和成熟经济体市场中形成具有竞争力的技术输出与工程服务能力。管理端,搭建专业化国际业务统筹平台,完善跨部门联动工作机制,推动风险研判与合规审查前移至项目全周期,并借助数字化转型实现资源集约调配与精准决策。风控端,筑牢合规经营、境外安保、知识产权保护和保密防控四道防线,构建覆盖投资、贸易、研发、数据等多维度的风控架构,确保海外资产与核心技术安全可控。人才端,健全国际化人才选育

用留体系,拓宽高端人才引进路径,着力培养复合型人才,为国际化经营提质增效。

面向未来,国有企业应以更长远的战略定力深耕全球市场,以更精细的管理手段提升运营效能,以更严密的风控体系守护发展成果,以更坚实的人才根基驱动持续增长。在服务国家战略中实现自身高质量发展,为提升国有企业的全球竞争力作出更大贡献。

【参考文献】

[1]罗海青.提升国有企业国际化经营能力的策略分析[J].大陆桥视野,2025,(1):23-25.

[2]陈大鹏.提升中央企业国际化经营水平的对策建议[J].中国石化,2025,(1):46-49.

[3]石琳.中国企业国际化经营的战略选择与实践分析[J].现代商业,2025(9):31-34.

[4]王微微,高珊珊,姚怀国.中石油国际化经营面临的问题与策略探讨[J].对外经贸实务,2022(1):86-90.

[5]全祥义,张文菲.数字金融发展促进了企业国际化水平提升吗? [J].世界经济研究,2024(1):105-119.

作者简介:

朱平(1988--),女,汉族,北京市人,本科,硕士学位,职称:高级工程师,单位:中国钢研科技集团有限公司,研究方向:项目管理、行政管理。