

理论前沿

welcome to li lun qian yan

[返回首页](#)[各期目录](#)[各期文章](#)

文章搜索

文章标题 ▾

搜索

化工企业实施国际化战略的对策探讨

双击自动滚屏

发布者：编辑部 发布时间：2008-9-3 阅读：101次

张英君

【摘要】 在开放环境下，企业国际化经营成为不可阻挡的潮流。中国化工产业作为国家的支柱产业和优势产业之一，其国际化经营战略的实施面临诸多挑战。化工企业只有直面挑战、积极应对才能在激烈的国际市场竞争中生存和发展。

【关键词】 开放环境； 中国化工企业； 国际化战略

【中图分类号】 F401 【文献标识码】 A 【文章编号】 1007-1962（2008）13-0041-02

石化工业既是国家的支柱产业，也是市场化程度要求很高的产业，更是国外资本紧盯不放欲大显身手的产业。中国对WTO的承诺大部分与这个产业的发展有关。置身于全球化潮流之中，中国化工企业不得不从全球的角度，跨行业、跨国界考虑资源配置和生产经营，实施国际化经营战略。

一、积极实施大公司、大集团战略，加强企业内部管理和企业文化建设，培育企业核心能力和知名品牌

我国石油和石化企业的现状和面临的市场竞争挑战，决定了我国企业必须采取兼并、重组、建立战略性联合，建立一批能参与世界市场竞争的化工企业集团，以便增强规模经济和范围经济优势，更广泛地利用经济资源和市场空间，走上可持续发展的道路。同时，以这些企业集团为基础，深化改革，加强管理，完善政策，力争在较短的时间形成实力雄厚的跨国公司。为此，应该注意以下几点：

（1）加强企业文化建设，增强企业的凝聚力。企业精神特别是企业的核心价值观念是企业长期的发展过程中逐步形成的，是一个企业的灵魂，影响着企业的经营理念、管理决策和发展战略，也决定着企业员工的日常行为方式。在一个企业集团内部的各个企业都有自己的独特的企业文化，甚至不同企业之间还可能相互冲突的价值观念。组建企业集团之后，首先必须在了解集团内各企业原有的文化的基础上，形成各成员企业都能接受的集团核心价值理念、整体的制度框架和文化标识，以统率各企业行为，增强企业的凝聚力。

（2）整合集团内部资源，培育企业核心能力和世界知名品牌。通过收购、兼并或者重组所组建的企业集团内部各个企业的经营方向和重点可能不同，其拥有的资源和核心业务各异。必须根据集团发展战略整合内部资源，根据集团内部各企业的发展历史和竞争优势确立不同的核心业务，在集团内部各企业实施扬长避短战略，形成各有所长、优势互补、协同发展的集团整体核心能力，根据各个成员企业的核心技术和产品优势，集中力量开发和培育数个世界知名品牌。

（3）整合集团内部的科研力量，注重面向国际市场产品研发和技术创新，开发高附加值的新产品和节能减排的新工艺，降低产品成本。目前，我国大部分大型化工企业都有自己的科研力量，由于长期的计划经济的影响，这些科研机构相对独立，其科研成果与企业的生产和市场销售联系不密切，不同企业的科研活动可能重复。如中国化工集团旗下就有24个科研机构，必须在了解这些机构的科研能力和特长的基础上，实施总体控制，具体分工。要面向国际市场，整合这些科研力量，组建多学科工作组，确定不同的科研工作的重点，重视公司内部的合作研究和公司与外界的合作研究，研究解决生产经营过程中出现的问题。就当前的情况看，我国石化科研首先应该着力解决的就是我国化工产品技术含量低、

附加值低、花色品种陈旧、国际市场的竞争能力较低下、生产工艺和设备陈旧等问题。

(4) 加快国际销售网络建设和国际营销人才培养。目前,我国化工企业集团缺乏有效的市场信息渠道,对国际市场供求关系的变化反应迟钝,同时缺乏熟悉世界贸易组织规则的外贸人才。因此,应依托高等院校培养企业所需要的人才,进行全员继续教育,在有条件的企业试行年薪制和股权激励机制,形成一个良好的环境。同时大力加强对在职干部的培训,加速国际化经营人才的培养。还应重视电子商务的研究与应用。

二、从我国的不同企业集团现实条件出发,选择实施不同的国际化战略

近几年,我国石化产业在结构调整的基础上,组建了不同的企业集团,这些集团经济实力和技术水平各不相同,因此应该选择不同的国际化战略。对于经济实力雄厚、经营品种多样的集团化企业,可以实施外推战略,分步骤进入国际市场。即首先大力完善和发展企业集团内部的组织机构、产品、服务,再逐步将集团的经营范围向国际推进,从而实现跨国经营。对于实力不是很雄厚,科技水平不是很高的企业集团可以实施稳扎稳打战略,避开大企业竞争的锋芒,伺机挺进。首先把发展中国家作为海外市场目标,通过在发展中国家大量销售产品,取得丰富的国际经营经验,搜集多方面的经济信息,再逐步扩大经营,开发新产品,夺取新市场。对于暂时还缺乏国际市场营销网络的企业,可以采取产品先行、资本后进战略,先委托国外的经销商销售产品,在取得经营经验后,再独立经营产品,或与当地条件相适合的企业合作生产,进而达到就地生产的目的,充分利用国外的原材料和劳动力,同时也避开了贸易保护主义屏障。

三、鼓励石化企业向网络进军,加强电子商务的建设与应用

一方面通过企业集团的内部管理信息系统建设,把上游供应商与下游客户联为一体,加强客户关系管理、供应链管理、企业资源管理等先进的管理经营形式的应用;另一方面,石油化工产业的行业特点、产业特征和服务特色使得大多数的商务活动是在企业与企业之间进行的,这为电子商务的推行奠定了基础。企业开展电子商务可以减少业务交易的中间环节、缩短交易周期、减少库存、提高工作效率、大大降低经营成本。此外,还可以起到优化企业内部业务流程和改善企业内部管理的作用。

四、积极采取对策,应对贸易壁垒和复杂多变的国际政治经济形势

(1) 积极参与制定贸易规则。首先必须明确中国只是一个发展中国家,在履行作为一个发展中国家的义务时,注意保护我们的基本权益,坚持有利于自我发展的条件,尽可能掌握主导权,在维护国家安全的前提下积极参与国际竞争,积极争取并主动参与制订国际贸易的“市场游戏规则”,为建立公开、公平、公正的世界贸易秩序,做出自己的贡献。

(2) 密切关注地区和国际政治经济形势的变化,适时采取“走出去”战略。有计划、有步骤地走出去投资办厂,与各国特别是发展中国家搞好经济技术合作,这同西部大开发一样,也是关系我国发展全局和前途的重大战略之举。为了保障国家石油安全,除了采取防御式战略,如建立石油战略储备、完善成品油价格形成机制、实现内外贸一体化等,还应关注国际形势的变化,采取主动出击战略,即“走出去”战略,通过参与国际石油勘探开发,获取石油化工的实物产品,与不同政治利益集团建立战略联盟关系,联合其他的大公司或者当地的公司进行海外并购,以及通过产权投资,在国际产权市场上获取一定的份额。也可以考虑进入期货市场,参与石油套期保值交易,来规避油价风险。

(3) 深入了解和研究合作国的政治经济文化发展态势,加强沟通与合作。无论是对外投资还是外贸,都必须随时关注合作国的政治经济形势,了解其各项相关政策的走向,以保证资金与人员的安全。同时,积极参与驻在国各项建设特别是交通等基础设施建设,积极支持当地的医疗卫生、教育文化发展,协助当地政府提高人民的生活水平和生活品质,与当地人民建立真诚的长久的友谊。

(本文作者:中国化工正和集团副总裁,中央党校、中国化工集团中青年干部培训班学员)

责任编辑 柳波

 打印本页 |  关闭窗口

联系邮箱: wil.liam@sina.com © 2004 电话: 62805370

Copyright © 2004 10.1.10.65. All rights reserved. Design by owen