

关于石油化工企业国际化经营的认识和思考

李 佳

(中石化国际事业北京有限公司, 北京 100728)

(中国国际人才开发中心, 北京 100728)

摘要:“十四五”时期是我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一个五年,从面临的国际形势看,国际环境复杂严峻,风险挑战明显增多。党的十九届五中全会提出,面对世界步入“百年未有之大变局”,我国要加快构建以国内大循环为主体,国内国际双循环相互促进的新发展格局。良好的内部和外部环境为企业国际化经营带来机遇。作为国有企业,贸易型公司,如何发挥优势,稳妥推进国际化经营,防范“走出去”过程中遇到的风险是值得认真分析和研究的课题。

关键词:国际化经营; 风险防控

某大型石油化工集团所属的国际贸易 A 公司,主要从事石油化工类设备、材料、化工产品的贸易,结合公司的国际贸易实践,谈以下几点认识和思考。

1 国际化经营中存在的问题

1.1 资源配置不优

国际化经营中的贸易发展战略、方向、目标有待进一步落地落实,资本、资金、人才、渠道等资源与国际化经营业务的发展不相匹配,上下游、内外贸、线上下资源的配置有待进一步统筹优化,价值有待进一步深入挖掘。

1.2 经营绩效不高

通过对标日本住友、瑞士嘉能可、新加坡托克等国际一流贸易公司,A公司在全球资源掌控、资本资金应用、防险控险手段、成本控制、盈利能力等方面还存在较大差距。必须正视差距,持续改进,致力提升。

1.3 防险控险不力

A公司拥有36年的国际贸易经历,在这36年里,一直站在防险控险的风口浪尖上。在A公司的国际化经营中,2019年总计4.36万单业务合同,出现商务纠纷90单,占比0.21%,大大超过前三年平均值的0.09%,防险控险形势严峻。深刻反思经营中暴露出的问题,“纵有良法美意,非其人之行之,反成弊政”,A公司的内控、法控、财控、合规管理不可谓不系统、不全面、不对症,但不容否认的是,内控的初衷、程序的设定、流程的管控关键还是在“人”的执行及操作,制度和流程时常遭到人为忽略甚至蓄意的短路和破坏。

2 如何做好国际化经营

2.1 必须严防严控风险

把风险防控放在首位,坚守不发生系统性风险的思维和底线,正确处理好经营创效与防控风险之间的关系,将不制造风险、不放纵风险、不上交风险作为第一要务。推进风险管控系统化、平台化、工具化、规范化,真正做到风险控制不过重依赖于岗位履职者的道德与良知,杜绝以信任代替监督、以预期代替控制,从根本上防范

“黑天鹅”“灰犀牛”。

2.2 必须聚焦发展质量

坚持质量第一、效益优先,统筹国际化经营发展规划,优化调整经营业务方向、范围和模式,坚持“有所为有所不为”,量力而行,依力而为。持续推优汰劣,巩固核心业务,培育成熟业务,致力打造高质量的业务增长点,构建更具竞争力、更具控制力的业务体系,实现国际化经营效益的可持续高质量增长。

2.3 必须统筹资源配置

全面梳理评估各类资源,推进以绩效为导向的国际化经营资源配置机制建设,将资产资源、信用资源、资金资源、产品资源、人力资源等,更多地向效益良好、风险可控、发展持续的业务板块倾斜,最大程度发挥资源优势、创造价值增值。

2.4 必须加强党的建设

始终牢记“在经济领域为党工作”的理念,坚持加强党的领导和党的建设不动摇,坚持加强境外国有资产监管不动摇,努力将境外党建优势转化为助力推动国际化经营发展的优势,致力打造受人尊敬业绩一流的国际公司。

3 如何做好风险防控

3.1 主要风险类别

贸易公司涉及的业务领域广泛,相对风险较大,结合风险出现的频率,经研究统计,十大风险依次为:HSSE风险、国际化经营风险、法律合规风险、投资决策风险(含境外)、资金管理风险、市场波动及价格风险、信用风险、汇率利率风险、战略规划风险、税务风险。如何做好风险管理是公司运营和战略发展的一门非常重要的课题。2020年,国际化经营风险位居十大风险第2位,较2019年上升5位。国际化经营风险是公司发展面临的重大风险,主要表现在国际化运营能力不强、境外公司安全、国际贸易、国别、国际经济波动、国际关系等。

3.2 国际化经营风险

3.2.1 地缘政治、安全风险

作为全球石油能源主要产地的中东和北非地区近年来政局持续动荡，多国出现政权更迭，政治局势动荡不安。受中美贸易摩擦以及美伊博弈、主要产油国“价格战”等因素影响，各国实施“以邻为壑”的政策风险上升，经济衰退压力加大，给全球经济及石油市场带来明显冲击。某石油公司反映，非洲及中东地区政治局势持续动荡、多国博弈带来的政治、经济激烈竞争为海外业务拓展带来极为不利的影

3.2.2 资源国政策风险

由于政治体制、意识形态和传统文化等领域存在较大差异，在资源国国内政治、社会需求驱动下，资源国对中国投资的两面性凸显。一方面期盼获得中方投资，另一方面担心中国通过投资控制资源国的资源命脉和基础设施建设。某炼化公司反映，在不断加快国际化经营网络拓展过程中，受资源国政策“两面性”影响，极易造成对政治经济局势研判不准确导致投资失误。

3.2.3 境外公共安全风险

境外新冠肺炎疫情多点暴发，欧美多国疫情形势日趋严峻，当地政府已采取暂停国际航班、关闭出入境口岸等管控措施，中国籍员工一旦感染，既无法在当地得到有效救治又无法及时被转运回国治疗，员工生命健康安全面临的实际威胁急剧上升。

3.2.4 国际化人才短缺风险

随着海外业务的不断扩大，国际化人才短缺问题将凸显。特别是高层次人才总量缺乏，既精通业务、熟悉国外政策法规，又具有实际运作经验的高端复合型人才明显不足。

3.2.5 品牌经营与声誉风险

国际业务规模扩大，海外资产和作业项目分布范围越来越广，境外服务质量、安全、环保、运营、税收、社会责任等方面的挑战增加，品牌经营和声誉风险随之加大。

3.3 风险防控措施

3.3.1 健全完善制度体系

完善风控、内控、制度一体化管控机制，将风险管理理念和控制措施融入制度建设。立足全面风险管理，制定管理办法，健全经营管理、财务管理、法律与风险控制、业务管理等风险管理办法及资金管理办法等专项管理制度。

3.3.2 识别重大重要风险

加强风险识别、评估、监控和应对，实现风险管理常态化。组织开展重要业务、重点领域及关键环节风险因素分析、识别和评估，建立重大重要风险清单。

3.3.3 强化风险常态监控

加强内控日常监督，针对重大重要风险，特别是风险较高的经营业务，逐项制定应对措施。

3.3.4 防范经营环境风险

强化国际化经营规范运营，持续关注中美贸易发展

动向，梳理排查涉美业务，分析加征关税对业务产生的影响，制定应对措施。发布国别风险信息年度报告以及国别风险信息提示，加强国别风险分析，预警和应对。加强对交易对手合规筛查，制定合规制裁条款示范，防控国际制裁合规等风险。

3.3.5 加强国际化人才队伍建设

需要我们建立一套国际人才的配套培养系统。一方面重视并加强对国际标准的学习和研究，同时也要开展语言能力的培训，市场营销学习。将语言作为必要的一个工作工具，让专家队伍也向国际化水准看齐。

4 如何做好国际化布局和一体化统筹

4.1 制定全球竞争战略，建立国际战略联盟

全球竞争是国际化经营的必经之路，建议在“走出去”战略中尽快确立全球战略，坚持战略先行。随着经济全球化进程加快，国际战略联盟日益成为较为普遍的国际化经营模式。在公司的国际化经营尚处于起步阶段，开展国际化经营必须加强与国外企业的合作。

4.2 选择最佳的路径模式

石化企业的国际化经营是一个从国内经营转向跨国经营的循序渐进过程，大多数从扩大出口规模开始，逐步走出国门、直接对外投资，进行跨国经营。要根据企业的实际发展进程选择最佳路径，如目前考虑“走出去”，可从海外设立分公司、办事处开始，或直接与跨国石化企业进行高层次的国际合作。

4.3 推行人才国际化战略。

人才是企业成功的关键和核心。国际化人才战略是跨国公司成功实现全球化战略的重要保证，海外经营必须有雄厚的国际贸易人才，即注重高级人才的国际化。

4.4 实现“大家庭”式统一管理

对于公司的海外机构布局多和人员较多的情况，建议公司总部职能部门能够按不同国家地区，统筹海外机构行政后勤、财务、会计、税务、审计、保险、当地法律咨询和法律纠纷处理服务等公用资源；统一公共安全和党建工作的管理；构建海外资源共享平台，让同一地区的多家单位形成合力，互相帮扶，提高经营发展的质量和绩效。

4.5 整合资源，抱团出海，规避风险

构建全球渠道和平台，在“走出去”过程中，既要进一步坚定信心，也要借助国家现有的成功海外资源来规避风险。如有效利用中国信保对出口企业的出口信用保险保障收汇安全、合理规划国家鼓励“走出去”企业享有的优惠政策；积极开拓多元市场，分散国别政策性风险；海外投资更加重视尽职调查和风险评估，并通过投保海外投资保险等方式加强风险防范。

总之，国际化经营是我们面对的共同课题，治理体系和治理能力现代化是我们共同的目标，所有这些是作为国企各具特色的探索和实践，没有标准答案借鉴，没有成功模式复制，唯有谦虚谨慎、久久为功，才能终得究竟、行稳致远。