

基于国家战略与全球视角的央企国际化 业务探索与创新实践

宋星，陈惠琳

深圳中电投资有限公司，广东 深圳 518000

DOI: 10.61369/SSSD.2025030017

摘要：中央企业作为国家战略的践行者、经济联通的推动者、技术标准的引领者、社会责任的承担者、风险防控的实践者，国际化业务模式已从传统的“工程输出”转向“技术+标准+生态”立体化业务态势，国际化发展目标已超越单纯的经济目标，升华为“战略价值—经济价值—社会价值”三位一体。本文结合当前国际局势、产业链供应链发展趋势，对央企国际化业务进行探索，相信随着“一带一路”3.0版本推进，央企有望在全球价值链中实现从“参与者”到“规则制定者”的跃升，从而实现从“中国速度”到“中国价值”的跨越，为全球发展贡献中国智慧。

关键词：央企；国际化；产业链供应链；管理；产业生态

Exploration and Innovation Practice of Internationalization Business of Central State-Owned Enterprises Based on National Strategy and Global Perspective

Song Xing, Chen Huilin

China Electronics Shenzhen Company, Shenzhen, Guangdong 518000

Abstract : As practitioners of national strategy, promoters of economic connectivity, leaders of technical standards, bearers of social responsibility, and practitioners of risk prevention and control, central enterprises have shifted their international business model from traditional "engineering output" to a three-dimensional business situation of "technology+standards+ecology". The goal of international development has surpassed simple economic goals and has been elevated to a trinity of "strategic value – economic value – social value". Based on the current international situation and the development trend of the industrial chain supply chain, this paper explores the international business of central enterprises. It is believed that with the promotion of the the Belt and Road 3.0 version, central enterprises are expected to achieve a leap from "participants" to "rule makers" in the global value chain, so as to realize the leap from "China speed" to "China value", and contribute Chinese wisdom to global development.

Keywords : central state-owned enterprises; internationalization; industrial chains and supply chains; management; industrial ecosystem

在科技革命和产业变革时代，全球产业链供应链正经历深刻演变与重构，对我国企业的经营策略产生重要影响。“不出海，就出局”已成为当下共识，这不仅是国内企业拥抱改革创新的深刻反思，更是企业本身审视和调整其在全球范围内布局、主动嵌入国际产业链供应链的具体行动^[1]。在此背景下，中央企业的国际化业务已提升至前所未有的高度。为在全球产业链供应链重构中“占座”有利位置和构建关键角色，各央企需进一步审慎制定国际化业务发展战略，支撑国家重大战略落地，加快布局全球市场，构建自主可控的产业链供应链体系，持续提升国际舞台上的产品竞争力和品牌影响力。

一、央企参与全球产业链供应链面临的挑战

(一) 系统竞争优势不明显

在越发严峻的“断链脱钩”的国际市场中，供应链的韧性、

安全性与高效性更为凸显，国际竞争逐步演变成系统的竞争、生态的竞争，其中，产业链供应链整体竞争成为大国竞争的关键^[2]。

央企深度参与全球产业分工与合作还并不充分，部分企业的国际业务的战略定位不够清晰，各个板块或旗下公司的产业协同、业

务差异化以及资源协调等方面的路径并不明确，生产要素和市场资源比较分散，导致产业合力未能最大化，在竞争激烈的国际市场中竞争优势不明显^[3]。

（二）海外供应链基础设施不足

相比发达国家的跨国企业“百年老店”丰富的国际化经验和国际化资源，央企“出海”的历程比较短，国际化业务发展经验不足，尤其是参与先进技术和高端制造产业链国际合作尚不充足，海外资源沉淀和基础设施建设还有空间^[4]。尤其是物流、交通、信息化、金融、数字系统、产业标准等国际通道“自主可控”韧性不够，“硬联通”“软联通”需要加强。

（三）精益管理和风险管控面临更大压力

部分央企依赖长期跟踪和大量资源投入的业务开发模式欠缺灵活性和创造性，一定程度限制了业务可复制性和推广性，并增加了经营风险^[5]。在全球化竞争日益激烈和各种政策要素不确定性的当下，央企对精益管理水平提出更高要求，风险护城河将面临更大冲击，业务韧性的提升需要更强的精益管理和风险管控能力，从而支撑企业在国际市场中长期稳健发展。

二、央企国际化业务的探索与创新实践

（一）“丝路电商”：挖掘“一带一路”数字贸易机会

自2013年习近平总书记开创性提出共建“一带一路”倡议以来，中国与沿线国家的经贸往来不断提升，沿线国家的经贸发展取得了显著成就，成为全球经济数字化进程中最具活力和潜力的区域之一^[6]。近年来，随着数字基础设施的完善和数字技术的进步，数字贸易发展迅速，可持续发展和绿色贸易也正在为“一带一路”贸易开辟新的空间。在世界经济总体低迷、贸易保护主义盛行下，“丝路电商”植根“一带一路”超大市场规模，结合数字贸易、服务贸易、跨境电商等业态以超常发展迅速崛起，形成新的全球红利机遇。

2024年中央经济工作会议进一步提出发展服务贸易、绿色贸易、数字贸易，推动高质量共建“一带一路”走深走实^[7]。在“一带一路”贸易新动能的推动下，各家央企应进一步推进产业链供应链国际合作，加强与共建国家在数字经济、新能源、政府工程等领域的务实合作，推动更多“小而美”民生项目落地见效，继续深化“丝路电商”国际协同，带动“一带一路”共建国家先进制造业发展，助力当地加快产业结构调整和数字转型。

（二）系统集成：开辟海外业务发展新蓝海

经济全球化的发展不断推进政府间的国际合作，以海外需求为抓手牵引跨国协同，从而赋能产业出口是企业实现高质量出海的一种方式^[8]。这种政府赋能、企业出海开展产业合作的创新模式是经济全球化、推动产业链稳定安全发展的应有之义和有效路径，有利于共同解决全球供应链治理问题，推动地区经济社会发展，也将为构建人类命运共同体作出贡献。

国际系统集成业务以海外政府项目作为切入点，牵引软硬件产品产能和产品配套出海，为客户提供一站式的系统解决方案，是全球化背景下国际合作的典型代表。各家企业将紧密结合国家

发展战略，发挥产业生态基础和丰富的产品矩阵，充分运用国际市场的经营网络优势，以差异化发展为方向，小而美起步，大项目开路，开辟海外业务发展新蓝海，从而实现更大的战略价值。

（三）生态出海：加快产能出海和供应链出海

中国企业的全球化已从早期商品单点出海，转向以全产业链整合为核心的生态出海，形成设计、制造、研发、运营、服务一体化的产能转移，呈现出产业链整体出海的特征。“不出海，就出局”的时代背景下，企业进行全球化布局，在全球范围内共建生态、共享生态是高质量发展的必由之路。从央企国际化经营长远发展和更高的战略视野看，央企的整体出海必将是超越传统模式的跨国扩展，但是“乱出海，必出局”的惨痛经验历历在目。所以需要企业通过打造全球性产业服务生态，聚焦和支持本土社会经济发展，联合更多的产业合作伙伴和国际资源参与，促成国际产业生态体系的建立。这需要完善的供应链生态体系支撑，以满足高质量多样化的整体出海需求，从而形成“善出海，创新局”的发展态势，支撑“中国智造”全球化发展。

（四）跨境电商：打造特色品牌出海方案

近年来，跨境电商行业持续高速增长，成为全球贸易的重要引擎。跨境电商是企业国际化的重要部分，其通过AI驱动、本地化布局、大数据优化服务，整合电商业务模式，加强与客户的深度连接，将实体产品延伸到更深更广阔的区域，实现业务快速增长，在应对全球不确定发展环境中有效增强供应链韧性。随着跨境电商优势的显现，更多产业链相关企业将加入全球电商生态系统，从而不断完善生态基础设施，共创全球跨境电商模式。2024年中国跨境电商进出口规模突破2.63万亿元，同比增长10.8%，展现出强劲韧性，成为有效打破贸易壁垒的经贸路径^[9]。

中国跨境电商行业正站在全球化与数字化的交汇点，中央企业将聚焦“跨境电商+海外仓属地化运营”，深度整合行业资源，为跨境电商企业提供定制化品牌出海服务，助力客户高效对接全球市场，实现业务新的增长。同时，充分发挥央企政治优势与责任担当，针对当前政府与跨境电商企业在核定征收、海关监管、税务合规、外汇管理等方面的问题，打造一个透明、高效、合规的跨境电商阳光化服务平台，集成企业服务、公共服务、政务服务于一体，让中国制造出海通道更畅通，不断增强服务国家战略和行业龙头企业的核心功能。

（五）海外仓储：搭建高效的全球供应链支撑体系

2024年5月，工信部等三部门联合印发《制造业企业供应链管理水平提升指南（试行）》，鼓励企业根据自身产品特性和全球化战略，统筹谋划海外仓建设，降低国际物流成本^[10]。6月，商务部等9部门发布《关于拓展跨境电商出口推进海外仓建设的意见》，推动跨境电商、海外仓等外贸新业态发展。海外仓为企业提供物流和物流管理的底层设施，在产业链供应链中发挥蓄水池调节作用，也是企业出海开拓市场的重要通道。因此，以海外仓为切入口，布局国际物流基础设施，构建全球仓储物流体系，全流程数字化改造，是降低出海门槛、优化出海成本的关键措施，也将有效解决供应链出海可能遇到的水土不服等问题。

海外仓的创新发展要聚焦从构建核心功能到打造核心竞争

力，持续解决服务核心产品、核心国别、核心市场、核心客户的问题。在制造业供应链利好政策相继推出、跨境电商高质量发展的背景下，央企应基于各自核心客户需求和痛点分析，在智慧海外仓、头程物流、逆向物流、国际空运海运等方面推出特色服务，面向产业链上下游提供先进制造定制化仓储物流服务，配合市场信息、数字化、产业咨询等增值服务，引导国内供应链体系同步国际化，共同搭建高效稳定的全球供应链体系。

三、结束语

总之，在国内国际双循环发展战略和全球产业竞争格局中，央企扮演着主体和纽带角色。央企在推进国际化业务进程中，不仅需要采取一系列的战略性举措，探索中国智造出海的新路径，更需紧跟国家战略，发挥全球产业链的关键引领作用，为全球经济发展贡献中国方案。

参考文献

- [1] 杨永睿. 新发展格局下建筑央企市场经营路径选择 [J]. 铁道建筑技术, 2023, (06): 196–198+202.
- [2] 田文斌. 如何审计识别央企国际化投资业务中潜藏的风险 [J]. 中国商界, 2024, (02): 34–35.
- [3] 于米. 推动央企共建“一带一路”新阶段再上台阶 [J]. 现代国企研究, 2024, (Z1): 120–124.
- [4] 于春玲, 梁璐琪, 张硕, 等. 中央企业在“一带一路”市场品牌国际化路径双案例研究——以中材水泥和中油瑞飞为例 [J]. 营销科学学报, 2024, 4 (01): 139–157.
- [5] 张准, 肖铮, 韩英昆. 央企科技期刊集团化与国际化协同发展策略研究——以国家电网有限公司为例 [J]. 编辑学报, 2023, 35 (S2): 85–88.
- [6] 本刊编辑部. 践行央企标准国际化战略 助力全球供热产业高质量发展 国际标准化组织供热管网技术委员会秘书处在京揭牌 [J]. 工程建设标准化, 2023, (05): 28–29.
- [7] 叶朝阳. 简析金融创新赋能建筑类央企国际化高质量发展 [J]. 港工技术, 2023, 60 (02): 111–116.
- [8] 洪剑儒. 推动人民币国际化更好服务跨境贸易 [N]. 国际商报, 2023-03-23 (002).
- [9] 王晓晖. 央企国际化传播的媒体融合路径探析 [J]. 中国传媒科技, 2023, (03): 110–113.
- [10] 孟圆. 标准技术品牌先行 央企国际化经营升级 [J]. 国资报告, 2022, (12): 94–97.