

国有集团企业跨国信息化战略分析与研究

胡 浩, 马丽莉, 于 军

(国家电网国际发展有限公司, 北京 100030)

摘要:经济全球化的浪潮席卷中国经济,为中国企业带来新的发展机遇和严峻挑战,国际化经营成为国有企业未来生存发展的必由之路。信息化作为跨国企业实现运营流程优化和全局资源整合的必要手段,越来越多地受到国有企业领导者们的关注。本文分析了集团企业国际化进程中的经营模式和信息化关注重点,从跨国运营管理工作实践中总结出信息化规划分析框架,结合集团企业的发展战略、业务管理模式、外部环境及技术支撑能力提出跨国信息化总体工作策略,并根据不同企业的实际情况给出跨国信息化总体策略、部署模式以及系统建设、运维方式,为中国企业跨国信息化战略规划及建设提供有益参考。

关键词:国有集团企业;跨国经营管理;信息化

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2014)03-0087-05

随着中国综合国力日益增强,越来越多的国有集团企业走出国门,设立驻外办事处和研究机构,并购海外企业实现国际化运营。在全球金融危机背景下,世界经济格局面临重大调整,给中国企业带来前所未有的机遇^[1]。近三年来,在中国政府的政策和资金支持下,国有集团企业的国际化脚步显著加快。由于集团企业跨国运营受国际环境、投资区域的政治、法律、文化环境影响,管理链条长,管控风险大,须充分考虑国际化因素,利用信息化手段,顺应企业战略要求和业务需要,为企业的国际化扩张提供强有力的支持^[2]。

本文深入分析了集团企业国际化进程中的经营模式和信息化关注重点,从工作实践中总结出信息化战略分析框架,结合集团企业的发展战略、业务管理模式、外部环境及技术支撑能力提出跨国信息化总体工作策略,根据不同企业的实际情况提出跨国信息化总体策略和部署模式,为中国企业跨国信息化战略分析提供有力支撑。

1 国有集团企业跨国经营分析

2011年5月,在国资委下发的《中央企业“十二五”发展规划纲要》(征求意见稿)中,“加快走出去步伐”被列为“十二五”期间国有企业发展的主要任务之一。作为参与国际竞争的重要主体,国有集团企业在

国内完成产业升级后,开始放眼全球、进军海外,开展跨国经营和海外直接投资,寻找新的战略发展空间。

国有集团企业需根据自身条件、所处行业及战略,综合考虑风险与收益、区位、投资环境、管控模式等问题,采用合理方式进入海外市场^[3]。目前,典型的海外市场进入方式包括契约式、投资式和出口式^[4],契约式包括特许经营、服务协议、承包合同,投资式包括绿地投资、并购投资和股权投资,出口式为产品出口。不同进入方式的操作流程和管控深度不同,要根据各自特点按需定制信息化策略。比如,投资模式要求企业投入大量资源设立海外机构,由母公司直接进行管理,面临的风险更大但收益也更大,需要信息化提供更加深度的支撑手段;契约模式无需单独的企业实体,合作双方的权利和义务明确写在契约中,风险较小但收益有限^[5],信息化需求主要体现在基本沟通层面^[6]。

企业成功进入海外市场后,要以海外机构为据点拓展市场开展跨国经营,利用当地的市场、资源和能力,实现经营管理的高效率、低成本,更好地为整个集团服务。为了实现该目标,就要通过先进的信息通信技术,使集团企业国内外业务职能更好地协调工作,根据各企业的经营模式,有针对性地设计信息化战略给予支撑^[7]。

收稿日期:2013-12-27

作者简介:胡浩(1982—),男,湖北荆州人,美国明尼苏达大学联合培养博士,高级工程师,PMP,研究方向:企业管理与信息化。

表 1 跨国经营模式与信息化关注重点

跨国经营模式	管控要求	管理特色	信息化战略
全球模式	高度集权	总部集中控制海外子公司运营,海外子公司经营资源完全依赖于总部	总部统筹信息系统开发和应用以降低系统开发和运营成本
多国模式	高度分权	经营重点在于当地市场的快速响应	海外子公司有独立的信息化战略,企业总部对子公司财务标准加以监督和控制
国际模式	部分分权	总部将控制权交给海外子公司,各子公司根据总部建议制定战略	总部统一协调减少重复开发,鼓励资源共享
跨国模式	权利折中	企业总部制定总体战略,各子公司统一执行	子公司根据自身需求设计信息系统,通过数据标准化实现信息共享。

2 跨国信息化战略分析框架

在企业国际化进程的不同阶段,信息化建设都与集团发展战略和管控要求紧密关联^[8]。对于跨国集团企业来说,海外市场进入方式繁多,各个项目的运作流程和管控要求不尽相同。集团企业要因地制宜,未雨绸缪,以适应海外多变的业务需求^[9]。本文提出

一个跨国企业信息化分析框架,根据工作经验,从集团总部和境外子公司的信息化管控需求和能力入手,按照跨国集团企业的发展战略、业务管理模式以及境外企业所在国环境及技术支撑能力四个方面,深入分析,逐层定位影响跨国集团企业信息化战略的核心要素。

表 2 信息化战略分析框架

信息化战略分析			
集团总部		境外企业	
企业发展战略	业务管理模式	东道国环境	技术支撑能力
1. 企业职能定位 2. 跨国经营模式 3. 海外布局方式 4. 信息化投入策略	1. 海外企业类型 2. 企业管控模式 3. 企业业务需求 4. 企业管理需求	1. 政治因素 2. 经济因素 3. 法律因素 4. 人文因素 5. 科技因素	1. 当前信息化程度 2. 通道支持 3. 设备采购 4. 技术实施 5. 运维模式 6. 信息安全
信息化管控需求		信息化管控能力	

2.1 企业发展战略分析

企业战略分析即“总揽全局,明确要点”,对集团业务发展方向、管控方式、跨国经营模式、海外经营策略及信息化投入策略进行全面分析,细化集团总部职能的管控重点,明确信息化工作的总体策略及管控深度,从而提出具有针对性的工作思路。

- 1) 明确集团企业业务发展方向、集团总部管控方式及境外企业的核心职能,确定信息化工作切入点及深度。
- 2) 企业跨国经营模式分析——全球模式、多国模式、国际模式及跨国模式下的信息化关注重点。
- 3) 明确未来 5~10 年海外市场拓展思路及规划布局,业务发展方向是项目投资还是境外资产运营。
- 4) 分析企业对信息化投入的总体思路及预期,根据信息化预算投入调整信息化建设思路。

2.2 业务管理模式分析

业务管理模式分析须“条分缕析,逐个击破”,针

对各境外企业的类型、业务运营及职能管理的模式,对业务及管理需求进行深度挖掘,对信息化规划工作给予指导性意见。

- 1) 明确境外企业类型及股权结构,全资控股企业、参股企业、办事处等不同类型的机构的信息化需求有所不同。
- 2) 明确集团总部及下属企业的管控模式,财务管控、战略管控和运营管控三种模式下集团总部与下属公司的信息化关注重点各有不同,须设计对应信息化策略对集团自身的业务发展战略提供有效支撑^[10]。
- 3) 分析业务及管理需求,识别企业核心业务,理解关键业务流程,分析核心业务在实时性和标准化方面的要求。
- 4) 了解企业管理需求,明确信息化的工作目标是满足基本沟通、业务协同、业务管理还是集团管控的需要。

2.3 东道国环境分析

东道国环境分析旨在“知己知彼,掌握主动”,惟有全面了解企业所处环境,才可有效规避风险,实现预期投资目标^[11]。东道国环境对海外企业经营管理的影

响主要反映在五个层面。

1) 政治层面。东道国与中国的政治关系极大程度上影响企业的准入门槛和运营难度,而东道国自身的政治稳定与否,也应作为企业风险控制的高权重变量。

2) 经济层面。东道国融入区域经济一体化的程度、贸易政策及壁垒、融资渠道的完善性,都极大影响企业海外运营的收益,而东道国财务、税务、劳资等多方面管理体制,也会给信息化工作带来前所未有的挑战。

3) 法律层面。东道国对知识产权、信息安全、系统建设、海外投资、劳工输入等方面的法律法规,是信息化工作全面发展的充分条件。

4) 人文层面。企业跨国经营所面临差异化的人文环境,语言、文化、习惯、风俗等方面对于企业运营管理影响深重,也是信息化建设、运维等工作的决定性因素^[12]。

5) 科技层面。东道国当前科技发展水平,尤其是信息化普及和发展程度,奠定了企业信息化工作的基础。

2.4 技术支撑能力分析

技术支撑能力分析重在“全面评估,风险控制”,从专业角度剖析境外企业开展信息化工作的外

在条件及自身能力,对风险进行有效预期和控制,具体可从六个方面进行分析。

1) 当前信息化程度。企业当前系统建设、硬件设施、网络部署及人员配备等情况,作为评估后续信息化工作切入点和难点的基础。

2) 通道支持。境外企业与集团总部间跨国网络的联通性、稳定性、传输效率以及当地网络服务质量,影响企业管控和业务传输的可达性和实时性。

3) 设备采购。境外企业是否可从当地供应商选择信息化建设所需的软硬件设备。

4) 技术实施。本地建设团队技术水平及实施成本,决定由总部外派开展建设还是本地外包建设。

5) 运维模式。总部集中或本地外包,由信息系统部署方式以及运维技术人员技术能力等因素决定。

6) 信息安全。境外企业的信息安全保障手段齐全程度及相关技术水平,影响核心业务支撑能力。

3 跨国信息化总体规划

企业战略目标和业务管理模式决定了信息化管控深度及方式,东道国环境作为关键外部因素成为企业跨国信息化的必要条件,企业自身信息化水平和能力则是其开展跨国信息化的充分条件。通过跨国信息化战略分析框架对外因内需全面分析后,方可确定跨国信息化管控策略、部署模式、建设及运维方式。

3.1 跨国信息化总体策略

运用分析框架对具体企业进行全面分析,从需求

和能力两个维度深入剖析企业内部和外部有关信息化管控的推动力和环境因素^[13]。信息化管控需求包括战略性需求、管理性需求和业务性需求,战略性需求主要是企业发展战略相关的需求因素,一般来讲,以境外资产运营为主,采用全球经营模式且信息化资金投入更加充分的集团企业,对于信息化管控的需求更加强烈;管理性需求主要体现在集团企业内部管理要求方面,经营管控模式下的集团企业对于境外全资控股企业的信息化管控需求更大;业务性需求主要是企业核心业务对信息化管控的要求,如业务实时性好、标准化程度高的业务,则需要信息化给予更多支持。根据企业实际情况,可对信息化管控需求进行分解,如表 3 所示。

表 3 信息化管控需求分解

企业发展战略	全球模式	国际/跨国模式	多国模式
	资产运营	运营与投资	项目投资
	信息化投入大	信息化投入中	信息化投入小
业务管理模式	全资控股企业	参股企业	驻外办事处
	经营管控	战略管控	财务管控
	业务实时性 标准化程度高	业务实时性 标准化程度中	业务实时性 标准化程度低
信息化管控需求			

信息化管控能力可分为环境支撑能力和技术支撑能力,环境支撑能力由境外企业所在国家的政治、经济及人文等外部环境所决定,对于政治稳定、经济发达、法律体制健全的发达国家,无疑具备更好的信息化管控支撑能力。技术支撑能力则受企业所在国家的科技发展水平以及企业自身的信息化程度影响,对于技术先进的发达国家,企业自身的 IT 水平通常较高,具备信息化深度管控的良好前提。表 4 从环境和技术两方面对企业信息化管控能力进行分解。

对于企业信息化管控需求和能力进行全面分析后,需要针对企业实际情况制定不同策略以适应各自

的管理需求。需要强调的是,对于某一个海外企业来说,信息化策略并不是一成不变的,须根据集团总部对其管控需要以及企业自身发展要求,在企业不同的发展阶段选择不同的策略,根据企业发展要求在不同策略间进行转换。图 1 为跨国信息化总体策略具体选择过程。

表 4 信息化管控能力分解

东道国环境	政治稳定	政治环境适中	政治动荡
	经济发达	经济环境普通	经济落后
	法律健全	法律环境一般	法律缺失
技术支撑能力	当前程度高	当前程度中	当前程度差
	跨国专线	国际互联网	无网络
	全球供应商	当地供应商	无供应商
	本地 IT 水平高	本地 IT 水平中	本地 IT 水平低
信息化管控能力	强  弱		

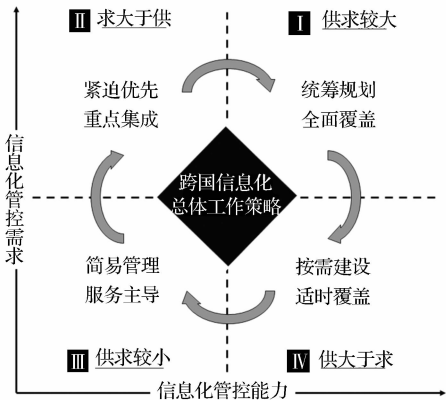


图 1 跨国信息化总体策略

- 1) 统筹规划,全面覆盖。集权程度高、管控能力强的集团企业对外部环境较好的海外全资控股企业,应将海外全资子公司的生产经营活动全面纳入公司的统一管理框架中,采用信息化全面覆盖策略对其进行全面深入的管控。总部统筹海外子公司的信息系统开发和应用,并将其信息系统全生命周期管理全部纳入到集团总部的信息化管理架构中。
- 2) 紧迫优先,重点集成。采用战略管控模式下的集团企业对于海外全资控股或参股企业,根据需求紧迫程度,优先建设紧迫程度高的信息系统,减少手工业务操作,提高日常业务处理效率及相关信息的共享。基于双方协商参与信息系统管理,重点关注核心业务系统间的数据集成和应用集成,以最大程度保障股东核心权益。
- 3) 简易管理,服务主导。对于以项目投资为主

的集团企业,或海外企业所在外部环境较差,则不宜开展大规模信息化建设,驻外人员可通过 Internet 或卫星通信远程访问集团总部业务应用,如电子邮件、协同办公、财务报销等,由业务主导信息化建设,目标旨在提升沟通效率,降低建设成本。

4) 按需建设,适时覆盖。财务管控模式下的集团企业在发达国家的参股企业或办事处,重点考虑财务信息系统建设和数据集成,根据企业发展需要,结合集团总部对境外企业的管控要求,按需适时推进信息化建设,满足企业未来的经营管理需求。

3.2 跨国信息化部署模式

跨国企业的信息化部署须充分考虑信息化总体策略、业务管理模式、战略发展目标等因素,稳步有序地推进海外子公司的信息化工作。因此,可先选取有代表性的海外企业作为试点,形成可供推广的典型设计,待海外企业数量形成一定规模,地域分布特征趋于明显,可规划建设区域中心实现区域集中部署统一运维^[14]。针对集团企业对海外子公司的不同管控要求可采用三种信息化部署模式。

- 1)集中部署模式。将海外企业纳入集团总部信息化管控体系中,有利于对海外企业的管控。集团总部统筹信息化平台规划,信息系统主要部署于总部所在地,海外企业远程访问总部系统。该模式主要缺点在于数据流量大导致跨国网络带宽成本增加,并且需要在多语种支持方面对集团现有系统进行改造,比较适宜文化认同感和企业认同感高且管控力度较大的海外企业。
- 2)本地部署模式。根据海外企业自身实际情况开展信息化建设,有利于海外企业培植自身运营和管理能力。完整的企业信息系统在本地建设,外网系统数据可以通过统一标准的数据同步上传至集团总部。该模式优势在于灵活性好、成本低,为海外企业按需定制留出足够的空间,但风险在于企业核心数据安全保障具有一定难度,比较适宜文化认同感和企业认同感低且管控力度较小的海外企业。
- 3)区域部署模式。随着集团企业海外项目逐渐增加,海外企业数量形成一定规模后,地域分布特征趋于明显。具备一定的跨国信息化建设经验后,可以统一规划区域中心,为区域内海外企业提供共享资源。区域内各企业共享主机、存储、网络、安全设备等信息基础设施,充分利用区域资源协同优势降低区域内各企业的信息运行及维护成本。
- 3.3 跨国建设及运维方式
- 由于跨国信息化建设的特殊性,需成立集团总部

和海外联合建设团队。对于集中部署的信息系统,可由总部团队负责实施;本地部署的信息系统,可由总部统筹规划并负责前期方案制定和需求分析,建设阶段主要由海外团队完成。综合考虑集团企业未来的信息化战略和国际业务各级单位的运维能力,对于部署在国内的信息系统,建议采用集中运维的模式;对于部署在海外的信息系统,采用外包的运维模式。

4 结束语

跨国集团企业要想在瞬息万变的海外市场环境中生存发展,离不开信息化对企业运营流程的优化和全局资源整合。集团企业国际化进程中的信息化需要根据自身战略目标和运营策略进行合理规划,制定合理的总体策略、部署模式及建设、运维方式,并在跨国运营过程中适时调整,才能让信息化更好地提升企业运营管理能力、降低跨国管理成本,助力企业决胜海外。

参考文献

[1] DOUG GUTHRIE. China and globalization: the social, economic and political transformation of Chinese society[M]. Routledge Press, 2009:67—87.

[2] JAHANGIR KARIMI, BENN R KONSYSKI. Globalization and Information Management Strategies[J]. Journal of Management Information Systems, 1991, 7(4): 7—26.

[3] ARVIND V PHATAK, RABI S BHAGAT, ROGER J KASHLAK. International Management-Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment[M]. McGraw Hill

Press, 2006: 132—161.

[4] 黄速建, 刘建丽. 中国企业海外市场进入模式选择研究[J]. 中国工业经济, 2009(1): 108—117.

[5] PAN YIGANG, DAVID K TSE. The Hierarchical Model of Market Entry Modes[J]. Journal of International Business Studies, 2000, 31(4): 535—554.

[6] 范玉顺. 信息化管理战略与方法[M]. 北京: 清华大学出版社, 2008: 89—116.

[7] 冯雷鸣, 常明. 跨国企业实施信息化战略的必要性及策略[J]. 中国管理信息化, 2007, 10(1): 34—38.

[8] 奉继承. 集团管控的 IT 战略与规划[M]. 北京: 中国经济出版社, 2010: 45—68.

[9] TAMER CAVUSGIL, GARY KNIGHT, JOHN RIESENBERGER. International Business: Strategy, Management, and the New Realities[M]. Prentice Hall Press, 2007: 190—201.

[10] 白万纲. 集团管控之国际化管控[M]. 北京: 中国发展出版社, 2008: 56—97.

[11] 鲁桐. 中国企业海外市场进入模式研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2007: 102—110.

[12] RANIA MOHY, DIN NAFIE. National Culture Transformation and Its Impact on Multinational Corporate Culture: Case Study of Egypt[J]. World Journal of Social Sciences, 2012, 2(1): 84—94.

[13] YULIN FANGA, MICHAEL WADEB, ANDREW DELIOSC, et al. An exploration of multinational enterprise knowledge resources and foreign subsidiary performance [J]. 2013, 48(1): 30—38.

[14] 胡浩, 赵昊彤, 汪刚. 集团管控模式下跨国企业信息化策略研究[J]. 中国管理信息化, 2012, 9(1): 75—77.

Research and Analysis on State-owned Conglomerates Multinational Information Technology Policy

HU Hao, MA Li-li, YU Jun

(Stategrid International Development Corporation, Beijing 100030, China)

Abstract: Economic globalization sweeps through China's economy, brings not only opportunities for development but also challenges. International business is becoming the critical path for the future survival and development of state-owned enterprises. As the necessary support of multinational enterprises for achieving process optimization and integration of global resources, information technology has aroused more and more concern by corporate executives. In this article, business models and information technology focus are analysed. An IT planning analysis framework is concluded from the practical work, and the overall IT strategy is proposed based on development strategy, business management model, foreign environment and technical support ability. According to the actual situation of different enterprises, the deployment mode, system construction method and maintenance method are provided as useful references for China's multinational corporations.

Key words: state-owned conglomerates; international business and management; information technology