

企业集团化、国际化的问题、 难点和对策

钱 宗 起

一、方 向

在市场经济条件下,企业是市场的主体,是社会经济运行的基础。这在我国社会主义市场经济体制下也是如此。企业在市场上必然遇到来自各方面的竞争,并且随着市场的发展,竞争也日益剧烈。而竞争的实质是经济实力的较量,尤其国际竞争更是这样。要增强实力,必须联合起来形成规模经营,发挥“组合”优势和聚合效应,这样才能提高竞争能力,在国内和国际竞争中立于不败之地。因而企业组织集团化,是社会经济运行的客观要求。同时,一国的生产和经营必然要参与国际分工和竞争,随着生产社会化的不断发展,就跨越国界,形成生产国际化和流通国际化,而国内外经济的互补性,又推动经济国际化的深化。因而企业经营国际化,是其内在的本质功能。可见,企业实行集团化、国际化

战略,是我国经济发展的必然趋向。

战后以来,国际经济技术联系与交流不断密切和频繁,在世界经济发展过程中国际分工愈益扩大和深化,国际竞争也更为激烈,跨国公司大量涌现,在形成区域经济集团化的情况下,贸易保护主义以各种变换的形式出现和强化;而且我国不久终将参加世界贸易组织,这既会带来良好的机遇,又将面临严峻的挑战。同时,国内经济体制改革正在深入,为了建立和完善社会主义市场经济,必须在经济运行中克服产销脱节、地区分割、部门割裂、自相残杀等弊端。因而实施集团化、国际化战略,是我国企业(尤其是大中型企业)在迈向二十一世纪中的必然选择,是其自身发展的必由之路。

二、问 题

我国企业的集团化、国际化正在起步。在集团化方面,无论工业、商业、外贸等行业都出现一批全国性和地区性的企业集团,如上海已组建宝山钢铁、轮胎橡胶、广播电视、联合电气、金山石化、上海汽车、东方国际等上百家企业集团。在国际化方面,许多企业已经跨出国门,到世界各地去从事生产和经营,全国已设有海外机构(贸易和非贸易)四千多家,上海也在海外设有贸易机构约二百家、非

贸易机构二百多家,在跨国经营上迈出了步伐。但是必须看到,这仅是开端,在开展集团化、国际化中还存在着不少问题。当前主要有:

(一) 思想认识问题 当前国内对于企业发展战略的意义、作用及其模式,在认识上存在着分歧,对于企业采取集团化、国际化战略还有不同的看法,这不可避免地会影响到企业集团化、国际化的开展和实现。这是

亟待深入研讨并求得基本统一的首要问题。

(二) 产权关系问题 由于企业集团是跨行业、跨部门、跨地区、跨所有制的经济组织,以资产联结为纽带,以资产经营一体化为标志,因而处理好集团资产的产权关系,就成为组建企业集团的一个主要问题。其中关键是国有资产的产权归属问题,究竟采取什么形式?国家如何行使对国有资产的所有权,并进行有效的管理?

(三) 组织结构问题 由于我国企业集团还缺少规范化的模式,有些在组建时由政府主管部门撮合而成,很多又是松散性的经济联合,难以发挥集团功能,因而需要解决集团模式问题,包括内部组织结构应如何设置、领导体制须怎样安排、如何能高效地组织运转?

(四) 资金运筹问题 当前企业大多资金紧缺,无论是基建、技改资金还是流动资

金,而作为企业集团,则需要有充裕的资金。如何筹措资金,并在集团内部有效地运用和融通,就成为企业集团运营的重大问题。企业集团要有强大的金融机构作后盾,但目前国家银行不得对企业投资,并对集团设置财务公司也多方限制,因而这一问题就突出起来。

(五) 海外体制问题 企业集团对于海外机构如何进行有效的管理?各企业的海外机构之间怎样做好协查、防止内耗、发挥合力、扩展业务?这就需要确定合适的管理体制。是由各企业各自分散管理,还是由政府集中统一协调?

(六) 管理制度问题 企业实行集团化、国际化战略,必须建立相应的各项管理制度,如集团内部的资金融通办法,考核奖惩制度,派驻海外人员的工资福利制度等,在这方面还没有现成的可以抄袭,需要及时研究制订。

三、难点

在企业集团化、国际化方面所存在的问题中有许多难点,这是影响企业开展集团化、国际化的严重障碍。这些难点主要有:

(一) 政企分开、政资分离的困难 企业实行集团化、国际化战略的最大障碍是政企不分、政资不离,这是我国长期以来实行计划经济体制所形成的,虽然改革、开放已有十余年,但是由于惯性的作用,这一后果至今还未消除。其症结就在于政府对社会经济管理的行政职能与对国有资产的持有职能没有从根本上分离,一身二任,容易混同。由此也就妨碍企业产权关系的明晰和权力职责的界定,以及现代企业制度的建立,影响企业真正走上自主经营、自负盈亏、自求发展、自我约束的轨道。

(二) 权力和利益格局调整的困难 政企不分、政资不离的难点,其根源从深层次探析,就在于权力和利益的再分配。要做到政企分开、政资分离,必然要调整现有的权力

和利益格局,这才是难点中的难点,因为这将触及许多“菩萨”的切身利益,势会产生各种或明或暗的阻力,而这种阻力的消除又不是一般的力度和措施所能奏效的。

(三) 科研开发和市场开拓的困难 企业要求得发展,扩大市场份额(尤其国际市场),就要不断开发高质量的适销对路的产品。这类产品必须技术含量较高,有很强的竞争力,并有广阔的销售渠道。为此,企业产品开发和市场开拓就得依赖于先进的科学技术和高超的营销方法。由于历史的原因,我国科技水平与世界先进科技相比还有不小的差距,企业科技开发能力还正在培育、发展,科研开发经费占总销售额的比重一般不足1%,很多企业缺少自身的科研机构。同时,企业营销力量也正在培养、积聚,营销人员占职工总数的比率很多也较小,掌握国际市场信息比国外慢一拍。这些都不是在一个短时期内就能迅速改变的,因而存在着一定的难度。

（四）高水平专业人才选用的困难

市场的竞争是经济实力的较量，归根结蒂是人才的竞争。企业集团化、国际化的实现，最终依赖于高水平专业人才的有效积聚、优化组合和最大限度地发挥力量。我国人力资源丰厚，但是目前高水平的专业人才却显得不

足。当前世界上，经济国际化的趋势不断增强，科技革命的发展也突飞猛进，我国企业要与国际接轨，赶上国际潮流，必须有一大批高水平的经营管理人才和工程技术人才，因而也有实际的困难。

四、对 策

为了解决这些问题和困难，需要采取一系列强有力的对策措施，既要思想转变、体制转轨、机制转换，又要战略重定、结构重组、政策重订，以推动企业集团化、国际化的顺利实现。

（一）统一思想认识，加强战略管理

这是实行企业集团化、国际化的必要前提。要提高对企业战略问题的认识，基本统一对企业战略模式选择的看法。国际经验表明，战略管理是企业高层决策的主要内容，制定和实施战略是企业领导者的首要任务和业绩评定依据。世界上很多跨国公司的领导结构与实现高水平的战略管理是相匹配的，一般由董事会负责战略管理，总经理及其工作班子负责日常经营管理，两者的职能明确地区分开来。我们应该吸取这些经验，企业（尤其企业集团）要加强战略管理，认真而周密地制定企业统一的中长期战略和当年的重大战略任务，以指导整个企业的经营活动、统一步伐，朝着一个共同目标努力拼搏。

（二）坚持政企分开，理顺产权关系

这是实行企业集团化、国际化的关键环节。（1）政府的两种职能要真正分开，分设两套机构——社会经济管理部门和国有资产管理部門，割断政府主管部门与企业的隶属关系。前者对企业行使行政权，只负有规划、指导、协调、服务的职责，加强宏观调控，为企业创造平等竞争的环境，而不干预其生产经营活动；建议将现有的各专业主管部改组为行业协会，其行政管理职能则归并入国家经贸委员会。后者则按对企业的持股额（出资额）行

使所有权，参与以至掌管其领导班子，监督其占用的国有资产实现保值、增值并完成国家赋予的任务；建议将国有资产管理局从财政部划出，单独组建为国有资产管理委员会，与国家计委、国家经贸委并列。（2）企业应彻底改变原来作为政府主管部门附属物的地位，取消企业的行政级别，而成为没有上级领导机关的自主经营、自我积累、自我发展、自我约束的独立法人，拥有充分的经营管理自主权（包括人、财、物、供、产、销等方面），按市场机制从事生产经营，实现目标任务。（3）在企业运用的国有资产实现所有权与使用权分离的条件下，明晰国家与企业的产权关系。除一部分可组成为独资性的有限责任公司外，大部分应实行股份制，组建为股份有限公司。企业集团的各成员企业可以所占有使用的资产折价入股，也可在集团和成员企业之间相互持股，按所持的股份额分享集团与企业的管理权和收益权。企业集团实行股份制应以国家股为主体，以保证全民所有制经济占主导地位和社会的社会主义性质，以及国家对企业的控制。

（三）确定企业模式，重组组织结构

这是实行企业集团化、国际化的必然举措。首先，要选择合适的企业模式。按照集团化、国际化的内涵，似宜采用跨国公司型模式。这是以国内和国际市场为共同目标、从事跨国经营的大型或特大型企业组织。国际经验表明，企业集团的生命源在于高市场占有率，而跨国公司能把国内市场与国际市场联结起来，最有效地吸收和开发先进技术，降低生产

经营成本,避开市场壁垒,提高市场占有率。世界上一批著名大企业集团,普遍采用跨国公司模式。我国要扩大开放,积极参与国际分工和竞争,加强对外经济交流,必须组建一批“航空母舰”,因而有条件的企业集团可以采取跨国公司型模式。其次,要按照这个模式重组企业结构。一是将企业的权力机构、决策机构和管理机构作科学的划分,一般应建立股东大会作为最高权力机构,董事会(或管理委员会)作为决策机构,以总经理为首的管理部门作为执行机构;董事长和总经理应该分设,不宜兼任,以形成有分工、有配合、又相互督促的合理的领导体制。同时,还应建立监事会和职工代表大会,加强对企业的监督。二是将企业管理机构可分别按商品领域和市场领域设置各事业部和地区总部,以此作为集团总部与各分、子公司等属下单位之间的重要枢纽。三是集团的管理方式可实行集权制,也可实行分权制,看来较好的形式则是集分权结合制,即所谓大权独揽(集团总部),小权分散(各成员企业)。集团总部可实行“六统一”(规划、资产保值增值、承包任务、进出口贸易、银行贷款、干部任免),并在此前提下与各成员企业之间在管理权责上作明确的划分,以便各司其职,各负其责,调动各层次成员企业的积极性和责任心。同时,还应强化内部利益纽带,适度照顾各成员企业的利益,做到休戚与共,存亡相关,以增强集团的凝聚力和竞争力。

(四) 扩大融资渠道,统筹资金运行

企业集团为了筹措资金,除实行股份制、发行公司债券、向国内外银行增借贷款外,还应扩大融资渠道,并在集团中统筹资金的运行。建议政府放宽政策,对有条件的集团准许设立财务公司,作为融通、调度各成员企业之间资金运行的专职机构,增强集团的造血功能。同时,集团还可设立各专项基金(如企业发展基金、风险基金等),每年从税前利润中提取逐年积累,以充实集团的财力。

(五) 加大科技投入,强化质量意识

企业集团为了增强物质基础,应积极挖掘潜力,增加科技投入。发达国家的跨国公司用于科研开发的费用一般占总销售额的10%左右,近年还有增长的趋势。我们要下决心,千方百计筹措资金,逐年加大投入,争取在三、五年内达到2~3%,下世纪初达到5%;而且要大力培养、吸收、选用优秀的科技人才,设置专门的科研机构,加强对新产品的开发,并努力创造自己的核心技术,以这种技术的先进性来争取竞争中的领先地位。

同时,还应强化质量意识。国际上对质量的概念有了新的发展,它不仅指企业所提供的产品质量,还包括技术质量、人才质量和服务质量,即能否最大限度地满足客户的要求。这是值得我们借鉴的。企业集团要树立和增强新的质量意识,以便在国内外市场竞争中占有一席之地。

(六) 奉行全球战略,发展跨国经营

这是实行企业集团化、国际化的应有内容,对我国企业集团来说又是新的课题。企业集团要拓宽经营思路,扩大经营地域,实行“一业为主,多种经营,多样方式,多元市场”的方针,在搞好物质生产和国内经营的基础上,积极创造条件开展跨国经营。国际上的跨国公司都在实行全球战略,其资源配置和经营活动重心正在向海外转移,把触角伸向世界各地,争夺销售市场和原料产地。为此,我国企业集团应有步骤地派出精干人员去重要的海外市场 and 产地设置网点,并把它们联结起来,形成国际销售网、采购网、信息网、维修网等。这些海外机构应该多样化经营,充分利用当地资源,尽量雇佣当地合格人员,运用当地的银行信贷、商业信用以及其他资金。同时,要改革海外管理体制,建议政府放宽政策,赋予有条件的企业集团以海外机构设置权、国外经营自主权和出国人员审批权,鼓励集团去海外经营。各企业设在海外同一地区的生产经营机构及其业务活动,可由我国驻在所在国的使领馆进行协调和监督,中央部门和

(下转第13页)

资金、劳务和技术等各种要素和资源在国际市场与国内市场的双向循环交流,以便充分地“两个市场、两种资源”中获取发展效益,并最终实现我国经济与世界经济的真正一体化。

4. 制定实施绿色产业发展战略与政策,使其成为我国产业结构调整和外向型发展战略的重要组成部分 环境保护已成为我国的一项基本国策,应当看到顺应世界环保潮流是符合我国和全人类的长远利益的。因此,制定实施绿色产业战略,开拓日益增长着的绿色产品市场,是积极获取世界环保潮正面效应的主动策略。当然,另一方面,我们亦应密切关注和研究国外环保动向及其对我国出口的潜在影响,并应通过双边或多边的途径反对和制止不正当的环保壁垒,维护我国的正当贸易权益。

5. 加强知识产权保护和科技进步 科学技术在未来的国际竞争中具有核心地位。加强人才培养与科技队伍建设,增加科技投入,推动科技研究、开发和产业化应用,这是使我国最终走上以质量取胜的国际竞争道路的 necessary 保证。有鉴于知识产权保护对科技发明与创造的重要性,我国有必要顺应日趋强大的世界知识产权保护潮流,继续完善我国知识产权保护的立法与司法,加强对国内国外知识产权的保护,推动技术进步与技术贸易的双重发展。另一方面,也应当积极打击别国对我国知识产权的侵害行为,维护我国的利益。

6. 按国际惯例重塑政府的宏观管理职能,强化政府的基础服务功能 在与国际市场接轨过程中,随着合乎现代市场经济要求和国际通行准则的宏观管理体制的建立,我国政府应转变职能,对企业的支助应重点转向为国际多边规则所允许的基础服务,如信息、教育、科技及其他公共服务等,以便能为企业提高国际竞争力助一臂之力。

(上接第8页)

省、市政府可派员到使领馆参加工作。对派驻海外人员的待遇可改行国外工资制,参照所在国的工薪水平确定工资标准;并延长其驻外工作年限,不必套用外交人员的规定;也允许其携带家属,以使队伍相对稳定,有利于熟悉情况,开拓业务。

(七) 实行配套改革,密切各方协作 这是实行企业集团化、国际化的外部条件。改革的重点应从过去“减税让利”、“普施优惠”转向协同行动,便利经营,由外部输血转到内部造血,以促进其自身的快速发展。改革的主要方面有:(1)扩大商业性银行的功能,准许其对企业集团进行投资。(2)对经营一时有困难的集团,可予短期的税收优惠。(3)银行信贷应向企业集团倾斜,必要时给予低息优惠。(4)准许有条件的集团开立现汇帐户,自行调度其持有的外汇。(5)财政部门应审查有的集团还有一部分银行挂帐,对其中的政策性部分应给予核销,对经营性部分则责成其限期弥补。

(八) 加强政治工作,培养专业人才

政治工作是各项工作取得成功的保证,这在社会主义市场经济条件下也是如此。企业实行集团化、国际化、必须加强政治工作,坚持党的领导,发挥党组织的政治核心作用;坚持政治思想教育,使广大干部和职工(特别是领导干部)牢固地树立为人民服务观念、全局观念、竞争观念,加强开拓意识、创新意识、效益意识,发扬奉献精神、创业精神、团队精神,在各项工作中贯彻社会主义方向和原则,忠于职守,廉洁奉公,积极为国家、为企业多作贡献;坚决采取有效措施,清除腐败现象,严惩腐败分子,以发扬清正廉洁的风尚,激励士气,团结拼搏。同时,还须大力开展对专业人才的培养,增加教育、培训的投入,可与大学合办培训,更应创造条件自办培训,按照发展需要培养各类专业人才,尤其是既懂科学技术,又会经营管理、精通外语和电脑的复合型人才;还可与国外教育机构或跨国公司合作办学,发挥双方的各自优势,同派教师,合编教材,传授国内外的最新知识和技术,并安排到海外实习,以培养高层次的各类人才,适应企业生产经营的发展需要。