

中国企业海外经营的制度选择

张 幼 文

推进企业的海外经营已成为我国经济的一个新思路。对于这一战略的必要性与可行性可以从多方面来说明。从企业制度的角度看,正如国内经济改革最难的攻坚战是在国有企业中建立现代企业制度一样,国有企业开拓海外经营的难点和关键也是企业制度问题。中国企业能不能走向海外,有整个经济发展水平方面的因素,但同样重要的是企业制度方面的因素。在当前世界经济一体化的情况下,经营的全球化、国际化是符合现代经济规律的。跨国公司是一种与一体化的世界经济相对应的企业组织形式。因此,要适应经济国际化、全球化和世界经济一体化的需要,一个企业就不能不考虑跨国经营的问题。这是从企业制度角度看实行海外经营的必要性。

从企业制度的角度也可以看到跨国经营的可能性。跨国经营就是在全世界范围内进行生产要素的组合,从这一定义看,其本身并不包含一国发展水平对能否进行海外经营的制约条件。一个企业只要能够根据国际经营的需要,按照现代企业制度的要求建立起来,就

有可能在全球范围组织生产要素,实现跨国经营。跨国经营本身就是在全世界范围内进行生产要素的组合,而不纯粹是发达国家的资本技术向发展中国家的流动。因此一个跨国公司的总部是在发展中国家还是在发达国家,不是问题的实质。近几年来世界范围跨国公司发展的一个重要现象就是发展中国家跨国公司的大量出现,其中包括出现了一批大型的跨国公司。作为全球经济中最具活力的中国,显然不能不把海外经营作为经济发展新阶段的一个主题。在企业海外经营的可能性方面,我们不必过分地为国有企业的经营效率问题担心。国有企业的效率问题,部分是企业自身的经营问题,部分是国内的制度环境问题。从这一点上讲,海外经营可以为国有企业提供成熟的市场经济的外部环境,有利于国有企业效率的真正体现。西方成熟的市场经济的外部环境,包括规范的市场行为、成熟的法律框架、完善的社会保障制度和发达的劳动力市场等。海外经营可以使好的国有企业一步进入成熟的市场环境,显示其经营效率,从而走上良性循环的道路。

一、建立集中的产权制度,是国有资产实现保值增值的前提

国有资产的保值增值是国内建立现代企业制度的核心问题,在海外经营中更是一个

核心问题。发展海外企业以来,国有资产大量流失,根本原因是我们还没有找到一个有

效的产权管理制度。不解决这方面的问题,海外经营就不仅不是有利的,而且还可能是有害的。

海外国有资产流失的原因是多方面的。其中包括企业财产与个人财产界限不清,经营者对企业资产保值增值的责任不明,约束不严,经营者自身素质不高等等。

为了在海外经营中有效实现国有资产的保值增值,我们需要注意以下几点:

1. 更多注重以合资方式防止国有资产的流失和经营不善 防止国有资产流失的对策之一是在合资与独资二者之间更多地选择合资而不是独资。合资有许多有利因素,其中包括可以利用当地的资金和熟练劳动力,利用合资对方的管理经验和市场渠道,易于获得当地政府的批准和优惠等。与此同时的另一条重要好处是合资双方在产权关系明晰的情况下对资产的保值增值共同负责,共担风险,共享利益,可以有较多的制约因素防止资产的经营不善和流失。这一重要功能应当引起我们的重视。在由于“天高皇帝远”使国有资产的经营管理得不到有效监管的情况下,适当利用东道国合资方的制约作用是有利的。制约当然是相互的,决不是拱手把国有资产送人。恰恰相反,这可以有效利用东道国私人投资者对经营的较强的约束机制。正如我们在国内合资企业中所看到的那样,这对国有资产的保值增值是比较有利的。在对外投资中,通过股权收购与兼并方式获得当地已有企业是另一条渠道。收购与兼并不仅可以提高中国企业在国际上的知名度,使企业迅速进入当地市场,利用已有的生产销售渠道,并有利于在资本市场上进一步筹集资金,而且更重要的是,在这种情况下产权关系清晰,资产经营受到股东大会的制约,上市公司则还受到社会的监督,从而使企业可以依照发达市场经济中成熟的公司规则与会计制度运行,这对国有资产的保值增值也比较有利。相比之下,独资经营尽管具有决策灵

活、效率较高的优点,但相应地也减少了资产经营上的制约。独资经营的目的在于维护企业的技术垄断、经营诀窍、产品质量和商标信誉等特殊优势,对中国来说,这些垄断因素较少,所以一般不必追求独资。此外,不论采用何种方式从事海外经营,都应当促使企业依照所在国,特别是发达国家的公司财务管理制度进行管理,建立定期的财务指标报告制度,确定经营的阶段目标,实行定期的总公司检查制度。总之,在企业的海外经营中,应当更好地利用所在国比较规范的市场经济条件,选择更有利于资产保值增值的方式,尤其是要利用上市公司的条件,使跨国经营在现代企业制度的轨道上发展。

2. 强化和改善经营者与经营效益密切联系 实现资产保值增值的关键在于经理人员。为此,在海外经营中一方面要参照国内一些行之有效的承包制、责任制,同时又不能简单地照搬。在西方市场经济中,经营者的短期行为也是存在的,经营者欺骗董事会的行为也是存在的。优秀的经营者一方面来自于高薪养廉,来自于市场的选择,另一方面来自于经营者的个人利益与企业长期发展效益之间密切联系的机制,其中包括经营者持有公司的股份,经营成功者能得到较高的社会地位等。因此,我们对海外企业的经营者,应当建立一种既与近期发展相关,又与企业长期发展相关的利益机制,其中尤其是与长期发展相关的利益机制。海外经营人员的选派要长期化,避免调动频繁增强短期行为。要把海外经营中的利率、汇率风险责任制度化,把这方面可能的损失减少到最低限度。在某些情况下可以聘用外籍经营人才。对于以往海外经营中反映出来的问题与管理漏洞,也要制定制约办法。

3. 建立相对集中的海外经营产权控制制度 为了有效地进行海外国有资产的经营与管理,应当建立相对集中的海外国有资产管理与控制的体制,即各省市分别建立一、

两家大型跨国公司,代表省市一级政府行使海外国有资产管理的职能,其他所有国有企业的对外投资企业都由这一、两家大跨国公司直接或间接控股。这个大型跨国公司是海外国有资产的经营者,也是散布在世界各地的子公司、孙公司国有资产保值增值的监管者。这种产权控制制度的好处是:第一,国有资产的管理体制从国内延伸到国外,并且按照市场经济的惯例来进行控制。从原则上讲,国家作为国有资产的唯一所有者应当实现对自己资产的有效控制,这种体制也是合理的。第二,这种管理体制有利于对海外企业的经营方向、重大决策和长期发展的控制,有利于为海外国有资产选派最好的经营管理人员,这种从产权关系上实现的控制与上述从通过合资方式实现的日常经营的制约相结合,可以最大限度地防止国有资产的流失。但是由于这是经济性控制而不是行政性的控制,不会干扰企业日常的经营活动或降低企业的效率。第三,有利于发挥大跨国企业的整体优势,在国际上形成国有企业的竞争力。由于中国企业的竞争力与国际大跨国公司相比相对来说还是弱小的,而且我们的海外经营还刚刚开始,所以相对集中各省市海外国有资产作为一个公司进行管理不会导致企业过于庞大。

二、采用多层次的组织结构,是实现灵活高效管理模式的保证

在发展我国的海外经营的企业制度安排上,可以依据“产权制度要严格,组织制度要灵活”的原则,以灵活的组织形式改变国有资产经营管理中的某些弊端。

跨国企业的内部组织结构安排与多种因素相关联。首先与产业领域相关联。在自然资源开发型、贸易型、金融服务型和生产型跨国企业中,生产型跨国企业的组织结构最为复杂。其次与企业的经营管理方式相关联,而经营管理方式又以产品性质、市场份额和

4. 充分利用发达国家成熟的市场经济体制、会计和法律制度,建立对海外企业的有效监管和产权控制 对海外国有资产产权一般不以个人名义在东道国注册登记,在确实需要以个人名义注册登记的情况下需经过审批,并签订经过公证的有效法律文件。在海外企业中实行严格的财务管理制度和审计制度,要利用当地的会计制度与审计制度。

以上四点主要是从国内如何对流向海外的国有资产进行有效的控制。就对外投资采用合资方式来讲,我们仍然要努力争取我方的控制权。合资是为了利用对方的制约作用,而不是要交出控制权。在争取海外企业的控制权方面,我们可以考虑各种所有权策略:例如,在外方吸收两个或两个以上投资人,使东道国投资股权分散化,从而使控制权在我方手中。又如,在外方选择银行或其他金融机构为合资方,并可以让他们拥有多数股权。由于金融机构不熟悉产业经营,因而经营权自然就会在我方,但外方仍可以起到资产经营的监督作用。再如,在向发展中国家进行投资中,由于对方一般缺乏经营管理人才,所以我方可以争取企业的实际管理权,或者总经理、技术经理的任命权,并通过控制企业的技术资源、销售网络等来控制企业。

企业规模等多种因素而定。在各国跨国企业的发展中形成了多种企业组织结构,其中包括国际业务部制、产品分部制、职能分部制、地区分部制、混合式组织结构以及矩阵式组织结构。这些组织结构分别具有不同的优点,可以结合企业经营的需要参考。各企业应当根据自己经营的特点作出制度选择。

在省市一级上海外国有资产在一、两个跨国企业下进行相对统一集中的管理,必然使企业具有跨地区、多产业的特点,因此采用

多层次的、灵活的组织结构是必要的。这种跨国企业可以实行分地区的纵向管理与分产业的横向管理相结合的矩阵式的组织结构。这种组织结构不同于西方制造业跨国公司的矩阵式结构。西方制造业跨国公司的矩阵式结构是产品分部与职能分部相交叉的矩阵式结构,而我国的跨国企业可以采用地区分部与产业分部相交叉的矩阵式结构。地区分部行使行政管理职能,包括人事管理、财务监督,为地区内各企业提供区内市场调查和投资环境分析,加强区内各投资企业之间的联系,帮助总部根据地区经济情况进行投资决策,帮助各海外子公司解决投资经营中遇到的当地政策法律问题。各产业分部对海外企业进行专业性管理,包括生产经营、技术服务、研究开发和供应销售等。这样既有相对集中有利控制的好处,又有分权管理的灵活决策的好处。同时,由于我国发展海外经营还刚刚起步,企业经验不足,难以普遍开展对国际规划与战略的研究,地区总部制将有利于集中有限的人力开拓海外投资。我国目前也很难有一批产品单独形成对外投资的竞争实力,在产业层面上进行规划将有利于产业

集团各企业实现海外开拓。

组建特大型海外经营集团也是发展海外经营的目的所决定的。海外经营是经济长期发展战略的一个重要组成部分,而不是仅仅为了把个别企业推向海外,更不是为了单纯的扩大出口。所以不应当采用企业各显神通的办法,什么企业能出去就出去,什么企业不能出去就留在国内。需要把海外经营作为海外经济发展战略来规划,进而把海外经济发展战略与国内的产业发展规划结合,因此需要综合考虑产业的向外转移与生产过程国际化的问题。一个特大型海外经营集团有助于从整体上规划海外经营为国内的结构进步服务。例如,高速增长导致了资源相对短缺,需要我们从全球范围内作出更合理的安排以缓和持续增长中的资源约束。又如,结构进步以后带来了生产力配置的不平衡,借助国际投资有助于调整这种不平衡。再如,在某些行业中,我们已经缩小了与先进国家的差距,甚至达到了同一条起跑线,我们只有从全球范围规划市场战略,才能在未来的竞争中处于有利地位。按企业集团组建国际公司有利于产业规划。

三、创造多样化的经营体系,是创办中国式跨国公司的有效道路

我国的特大型跨国企业,应当是集强大的金融功能、投资功能、生产功能、资产经营功能、信息功能和贸易功能为一体的企业集团,应当把企业发展成为一个包括制造业、贸易、资源开发和金融服务业的多样化的企业集团。这一判断基于以下理由:

1. 以多行业海外国有资产管理需要而组建大型跨国企业,不可能是单一产业的跨国企业,而只能是多样化的企业集团。

2. 我国目前的海外企业大量以贸易功能为主,部分为资源开发型,这是完全不能适应我国企业走向海外需要的。下一步的发展目标是使贸易功能为主逐步发展为以制造业

功能为主。贸易功能逐步转变为制造业功能的过程,可能是变产品市场为投资场所的过程,即以出口产品为主导创建海外生产企业的过程,是一个跨越贸易障碍的过程。贸易、生产、投资和金融的结合将有利于这一转变。

3. 我国的跨国企业目前还很弱小,很难在短期内形成大型制造业跨国企业。多样化经营将有利于发挥多产业的整体优势。一个国家的跨国企业模式受这一国家整体经济发展水平的制约,也受该国大企业自身规模的影响。我国在短期内还难以发展起单一产品的巨型大企业参与国际竞争,因此应当利用国有经济的整体优势,实行多样化经营。

4. 金融服务业跨国经营是新兴的国际经营领域,在金融保险领域中我们与发达国家差距较大,但在其他服务业中我们仍然可以开拓。

在现在的管理体制下,企业的融资渠道和投资决策权受到限制,影响了企业向海外拓展。国内除了个别企业有自己的银行外,由于工商企业与银行相互脱节,企业的海外经营难以得到强有力的金融支持。海外企业在资金筹措上受到贷款额度的制约和担保的限制,难以得到足够的银行贷款。企业对外投资与吸引外资不同,没有什么政策鼓励。因此,促进海外投资的重要一环是组建金融与产业的企业集团。

在发展海外经营中,我们还需要采用多样化的投资战略。其中一条就是要重视采用

非股权安排的投资形式。海外经营一般总是被理解为资金的流出。由于我国经济的持续增长仍然有较大的资金需求,这就形成了一个矛盾。为此在海外经营中要较多地强调非股权安排形式,即与东道国之间达成技术转让、管理、生产和销售合同的方式进行投资,以市场销路、品牌、专有技术等来作为投入。例如,签订技术合同,在一定期限内按产品产量与销售价格以提成方式进行支付,为东道国培训人员,向东道国提供改进技术的信息等技术帮助等。这些非股权安排是经营国际化的有效形式。在一般合资项目上,也应注重采用抵押贷款、信用贷款和融资租赁等方式。在直接投资中注重设备投资,通过投资将一批过剩的生产能力转移出去。

