

认清形势,开拓创新,进一步大力 推动上海海外投资的发展

陶 婷 芳

一、上海海外投资面临的新形势

上海到海外投资办非贸易型企业开始于1981年,经过10年的准备、探索和努力,已从80年代的培育阶段进入90年代的发展阶段,逐步走上了稳步发展的轨道。从有关资料获悉,截至1996年年底,上海在海外非贸易型企业已达245家,总投资额为1.88亿美元,中方投资为1.24亿美元,占总投资的66%。上述企业分布在57个国家和地区。在245家企业中,工业性企业有182家,总投资1.54亿美元,占全部总投资的82%。这些企业的经营情况是1/3盈利、1/3持平、1/3亏损。

进入1997年,上海市委市政府在深刻分析了国内外形势后,把上海的对外投资工作列为上海“九五”期间一项重大的战略部署。这个重大的战略部署要实现四项战略任务:(1)完成上海进一步扩大对外开放的任务,并由此加大全国扩大对外开放的力度。(2)要完成上海产业结构战略性调整的任务。上海作为国内最大的经济中心,产业结构要不断提升。按照工业化要求,逐步从轻纺到重化工,到高新技术,到后工业化,这条路是全球经济发展的普遍规律,产业结构一定要逐步提升。怎样实现逐步提升?有两方面的工作

要做,一是通过投资海外高新科技产业,逐步将国外的高新技术转移过来;二是通过战略性梯度转移,将我们的适用设备、技术、产业转移到其他发展中国家去。只有这样,才能形成良性循环,才能尽快、尽早地完成上海产业结构的战略性调整。(3)要完成探索资产经营新路的任务。从沪港经济合作、往来中我们了解到香港汇丰银行一年的盈利是460亿元,而上海地方财政一年收入才200多亿元。为什么汇丰银行能赚这么多钱?那是因为我们过去搞的都是商品经营、生产经营,这个层次是非常基本和比较低的,而现代化的更高层次是资产经营。这是我们通过对外开放换来的对企业经营之道的清晰认识。资产经营需要一个非常主要的条件,即一定要有国际上比较强大的金融体系,一定要把国际金融资本与本国的产业资本结合起来。结合得好,资产经营就搞得好。上海的产业资本非常强大,这两者怎么结合?走出去就有可能结合。正是从这个意义上讲,上海也要进一步扩大对外开放,扩大对外的投资。(4)要完成建立上海大海外集团的任务。从跨国公司的发展来看,现在已进入全球化跨国经营阶段。这个阶段的重要特点表现为越来越

少的角色(跨国大公司)在全球范围内日益相似的市场上进行激烈竞争。这就需要我们有自己的非常有实力的、综合性的、跨国型的大海外集团,这个集团将建立自己的全球网络,搞全球的跨国经营,将是以一业为主,多种经营的大公司。然而这样一个大海外集团的形

成,需要我们从实际做起,需要上海的企业首先担负起这个重大的历史使命。

面对未来,我们任重而道远。然而上海的企业能否承担得起这些重任呢?让我们分析一下现实情况。

二、上海在海外投资中存在的主要问题及难点分析

(一) 上海在海外投资中存在的主要问题

1. 项目投资金额偏小;无规划的零星布点仍然不少;资源性项目、高科技项目依然缺少

从90年代起,上海在海外投资项目中,中方投资比例不断增大,项目的平均投资金额也逐年增加,但是从投资规模上看,还是偏小。从1991年到1996年,在这期间,当年中方投资的项目平均金额最大的年份属1995年为74.13万美元。其余年份都在50万美元上下徘徊。从历年累计的中方投资项目平均投资金额来看,也是在50万美元左右。这个投资规模无论对个别项目来讲,还是就上海市整体海外投资水平来讲,都是比较低下的。

其次,无规划的零星布点现象依然严重存在。从有关资料获悉,截至1996年8月底,上海投资海外非贸易型企业按行业统计,个数最多的要数外经贸委属下的企业,一共投资了28个项目,其余依次为纺织控股公司投资23个,轻工控股公司投资16个,水产总公司投资14个,机电控股公司投资10个,财贸办系统投资9个,化工控股公司投资8个,剩下的企业及区属企业投资项目个数最多的不超过5个,而大多数投资项目仅有一个。请设想一下,上海的企业在投资所在国只投资一个项目,且投资金额又小,那么这种孤零零的单个项目就既无经营优势可言,更谈不

上会有什么规模效应,其经济效益就可想而知了。这种现象也是造成上海海外投资点多力量小捏不成团的一个主要因素。

再次,在上海目前的投资项目中,资源性项目、高科技项目明显缺少。从有关资料看,上海目前投资的海外非贸易型企业大多数是生产加工型的,属于资源性项目和高科技项目的可谓凤毛麟角。这种现象的存在对于提高上海自身产业结构的层次,参与国际高科技的竞争乃至确立上海将来在世界高科技领域中的地位都是十分不利的。我们必须从现在起有所设想、有所规划、有所行动,将来才不至于处于被动的地位,才有可能屹立于世界高科技之林。

2. 管理机制呆板,审批手续繁琐;政府行政干预多,企业自行决策能力差

1995年末,上海根据对外经贸部的要求,对海外非贸易型企业进行了清理整顿,撤消了42家企业。在分析这42家被撤消的海外非贸易型企业中,我们看到55%的企业是因为事前的市场调查、研究工作做得不够,对项目没有一个准确、全面的分析,致使项目在东道国久无进展,最终导致投资海外失败。这里一个重要因素是前期调研工作做得不够。究其原因有两方面:一方面企业没有调查研究的意识,对市场调研工作不够重视,三分精力放在调研上,七分工作是考虑如何获得项目的可批性。这样的结果必然导致要么项目失败,要么经营不善。另一方面的原因是政府行政干预过多,这也是不容忽视的一

个因素。如有的企业确实希望事先的调研工作能深入一些,几次要求出国考察,这时政府有关部门就会出来干涉,使得这些企业不敢再提考察之事,只能草草上马,为以后的项目经营不利埋下隐患。上海广电公司南非电视机项目之所以这样成功,就是因为企业灵活处理出国问题,派人员较长时间深入市场调研,有了较为准确的分析。

从有关情况中还了解到,影响企业海外投资项目经营不利的另一重要因素是行政审批手续繁琐,延误了市场机遇。众所周知,在对外投资非贸易型企业的审批程序中有一个以100万美元为界限而决定审批程序多寡的规定。如投资金额在100万美元以下,市外经贸委经过项目合同书预审,即有审批权。(刚刚获悉,这个权限被扩大了,按照过去的做法,外经贸委还要将企业合同书等转报国家外经贸部审批。)即使这样审批周期也需6个月左右。若投资金额在100万美元以上,则手续就要增加不少,先要市计委审批项目可行性报告,可行后,则再上报国家计委审批,待批下来,市外经贸委再预审合同书,通过了,再上报国家外经贸部批准。这样一个来回,少则9个月,多则12个月左右。请设想一下,在这样长的审批周期中,国际市场会发生什么变化?我们常讲,市场是瞬息万变的。一个可行性研究做得再好的海外投资项目,经过1年时间的耽搁,任何准确的信息数据都会变得事过境迁,丧失参考价值,企业若仍按照原方案执行,就难免经营不利乃至失败。

最后,当海外非贸易型企业根据市场变化,自行作出再投资,或进行多种经营的决策时,又必须得到国内有关部门的批准才能实施。而这种批准程序又涉及政府和其他行政管理部门(如外汇管理局)等方方面面,致使一个好的决策常常因过长的审批反馈过程而错失良机。与此同时过多的行政干预,又使企业的经营决策能力越来越弱,最后导致企

业丧失投资海外的积极性。

3. 企业直接投资海外非贸易型企业的方式单一,缺少从全球化角度来优化配置资源的意识,经营范围狭窄

目前上海投资海外非贸易型企业的形式大部分都是以单个项目在某个国家或地区设立一个厂进行当地生产,在当地市场销售为主,而很少看到有像上海三资企业星浩特有限公司所做的那样,利用上海的劳动力和生产资源在上海生产,然后在西欧市场上销售这种跨国经营的形式。换言之,上海企业投资海外非贸易型企业时还很少能从全球化经营的角度来考察企业的要素配置,学会充分利用各国的资源,进行真正的跨国经营。企业所做的还只是传统的单纯的出口贸易的延伸。这种观念和意识不仅限制束缚了企业自身的经营范围,而且已不适应时代的要求和国际惯例。这必将导致企业国际竞争能力的削弱,对我们大力发展大型跨国集团,真正步入世界跨国公司行列也是一种思想障碍。

4. 海外投资主体过于单一,投资动因不甚明确,许多企业还不能站在上海经济发展战略的高度来认识自身的投资行为,盲目性比较大

目前上海投资海外非贸易型企业的主体几乎清一色都是国有企业,不允许其他性质的企业介入。这就使投资海外非贸易型企业的主体缺乏竞争意识,投资项目也就容易成为不用选择的唯一方案。然而有竞争才能有战斗力,有比较才能辨别出优劣来。国有企业一统天下的投资行为并不能打出一个一统海外市场的局面。这种投资主体过于单一的做法值得进一步研究。

其次,关于对外投资的动因,在许多企业中还没有真正解决好。有的企业认为对外投资就是去国外开个“窗口”,反馈一些国外信息;有的企业则认为在国外先伸上一只脚,留条后路。有赚就赚些,不赚也无关紧要,开拓

国内市场才是头等大事;有的企业到海外投资的动机是扭曲的,如办招待所,设接待站,安排一些人事等等。凡此种种,说明我们的企业还不能真正站在上海经济发展战略的高度去观察思考自己的海外投资行为,更没有从中国今后经济将如何保持持续性发展的高度去认识自己的投资行为。因而海外投资带有较大的盲目性,也缺乏整体规划和对远景蓝图的构画。这些不正确的思想认识若不能及时得到改正,那么,照搬国内那套管理方法到境外企业去,以致发生低效率高成本的现象就永远得不到纠正。我们将不断支付代价高昂的学费来聊以自慰:用金钱买经验教训。然而,我们的国力终究有限,这样的学费我们能支付多久?!这是值得我们每个企业家都必须好好反省的!

5. 投资主体没有把海外市场调研放在重要的地位,致使经营人员信息不灵,应变能力差

在我们众多的投资主体中,很少有企业对东道国的市场了解得十分透彻:上至政府的投资法规、规定及态度,下至老百姓对本产品的喜好程度;大到企业经营的市场范围,小到消费者购买本产品的途径。可以这样讲,企业的可行性报告是以“可批性”为主,将可行性放置脑后,这是十分可怕的,这是导致海外企业经营不善的隐患。但是要真正做好可行性研究报告并不容易,因为它是以大量真实、准确的信息、数据为基础的,而这些恰恰又来自细致深入的市场调查研究。就目前状况而言,我们的众多投资主体均没有将市场调研放在十分重要的地位,而只是热心于项目的筹划、审批、上马。君不知这就如造无根基的楼阁,一遇风雨变化,哪有不倒之理?!反观那些来沪投资的跨国公司,洽谈项目前,反复进行市场调研,不惜花费巨额资金摸清市场,了解消费者爱好乃至政府的各种政策、规章、态度,熟悉各种申办手续等等。因此他们的项目上一个成功一个,其奥妙就在于此。

由于我们的海外企业不大重视市场调研工作,故而信息不灵,遇到大的市场变化,其应变能力就差,企业生存就会有困难。

6. 通用、专业人才不够,选派高、中级干部捉襟见肘

众所周知,国际市场的竞争,说到底是人 才的竞争,有人才就有产品,就有市场,就有企业的发展,反之,则到手的东 西都会丧失殆尽。回顾这几年,虽然我们实行了两条腿走路的方针,培养了大批有用人才,然而与当前的国际经济形势相比,这些人才又成了杯水车薪不够用了。当前这个问题已显得非常突出,以致已经开始影响我国对外直接投资战略的实施,值得引起我们的充分注意。

(二) 上海进一步投资海外非贸易型企业的难点分析

随着改革开放的深入,上海的海外直接投资工作已成为本市九五期间的一项重大的战略部署:它是上海进一步扩大对外开放的需要,也是国家扩大对外开放的需要;它是上海产业结构战略性调整的需要;它是探索资产经营战略的需要;它是加快建立大海外集团的需要。然而,要实现这样重大的战略部署,达到我们预先制定的目标,就必须抓住当前上海海外投资工作中的一些难点,深入分析,着手解决。这些难点综合起来讲,就是要解决以下几对矛盾:

1. 大工程和小项目的矛盾

建立大海外集团,探索资产经营战略,这些是大工程,都需要投资企业有强大的经济实力和庞大的组织机构做后盾。然而,从前面的分析中看到现有的海外非贸易型企业规模都明显偏小,且经营零星分散,既不成托拉斯,又不是一业为主、多种经营的跨行业集团,并且这种现象在短期内不会根本改变。同时据悉在九五期间,上海将组建五大海外集团,统辖管理千余家企业(小项目),这里就有许多难点要解决:如何理顺大海外集团与

小项目之间的管理权限、管理幅度问题;如何确定各个小项目经营内容、经营范围问题;如何形成连锁型分工,做到分工协作,共担风险,实现多种经营问题;如何形成企业组织的组合优势,将有限的资金(小项目)发挥出最大的经济效益问题(即通过企业组织的联合发挥相乘效果)。这些问题解决好了,大工程与小项目之间的矛盾也就能迎刃而解。否则目前这种投资项目小而乱,经营决策各自为政的一盘散沙式的局面就难以改变。我们要实现九五期间制定的各种目标也将成为一句空话。

2. 生产加工型项目多,资源型、高科技项目少的矛盾

从现有海外非贸易型企业的情况来看,许多投资主体进行海外投资决策时首先考虑的问题是扩大产品出口,抢占当地市场。因此生产加工型项目偏多,这是无可非议的。问题是如果从上海经济发展的长远利益出发,则投资资源型、高科技项目又迫在眉睫,容不得我们有半点拖延。但是在现实生活中,大家都知道投资资源型项目,一来生产周期长,二来资金投入大,三来并无多大利润可赚,因而企业对此并不感兴趣。如何引导企业既着重未来利益,又兼顾眼前利益,也是一个难题。与此同时,如何理解对本国的高科技并对此作出评价;企业如何适时地推出高新技术,以实施以技术换市场战略以及怎样通过海外投资,用兼并、收购等手段吸收发达国家中的高新技术并推动国内科技的发展也是实际操作中的一些难点。这些难点不解决好,多与少的矛盾就解决不好,上海产业结构调整要真正上一个台阶就很难办到。最终实现四个现代化的目标就会推迟。人民的生活质量也就很难真正提高。

3. 上海海外投资中点与面的矛盾

九五期间,上海对外直接投资要发生战略性转变:即要进一步加大对外投资力度。这个转变是基于两个根本原因,其一,这是中

国扩大对外开放的需要,上海作为一个国际化都市,理应率先有所表现;其二,中国的外汇储备已经达到一千多亿美元,居世界第二,我们有实力进行对外投资。问题是怎样进行对外投资?是千军万马涌过独木桥,还是有步骤有规划有层次的投资?答案当然是后者。在这方面上海实业集团已为我们树立了榜样。然而这是一个点,它的经验、做法,别的企业集团可借鉴但不可照办;可研究分析但必须另辟新路。也就是说面上的工作若要有实质性的突破,还需要有众多的企业改变经营观念,冲破传统经营的束缚,不断寻找适合自身特点的投资方式。这项工程是比较浩大的,也是比较艰巨的,需要一定的时间。

与此同时,处理点与面这对矛盾的另一方面是点上的工作一定要搞得有影响,面上工作一定要搞得很实在。这是因为既然是搞一个点,也就是试点,是攻其一点以求突破,那么这个点就要搞得有影响,有一定规模,发挥它应有的作用。然而面上的工作是铺开来的工作,不能光追求轰动效应,还应搞得很实在,搞得扎扎实实。只有这样,上海海外投资工作才能活而不乱,有序而不呆板,才能在点和面这两个方面都争取有所突破。但是要做到这点是非常难的,可以说是上海在九五期间对外投资工作中的难点中的难点。搞得不好,上海在对外投资中又会出现一哄而上的不利局面,这是要努力克服的。

4. 外派人员素质与项目质量的矛盾

一个海外投资项目好与不好的衡量标准是该项目的质量如何?这个质量概念包括:项目的投资方向选得是否正确;项目的经营决策是否正确;项目的经济效益是否可观。这些因素是保证一个项目具备高质量所不可缺少的。然而这又同决策人员、管理人员的素质高低息息相关。展望未来,对项目的质量要求会越来越高,但面对现实,外派人员素质不够理想,有的企业甚至有了项目但派不出人员来。这也是今后上海海外投资工作中

的一个难点。

5. 快速决策与缓慢反馈的矛盾

展望全球经济活动的形势,一些西方发达国家已经走入信息网络化时代,在企业组织方面的表现则是网络型企业的产生,这种企业缩短了经营决策主体与经营环境之间感性反应过程和反馈所需的时间和距离。换言之,西方跨国企业的决策系统和反馈系统都比较发达、快捷。反观我们的企业组织和行

政管理机构(详见前面的叙述),无论在经营意识上还是在行动上都不适应这种时代的要求。国内母公司与国外子公司的信息反馈系统落后,国外企业作出的快速决策,通过国内企业或管理机构的缓慢处理,反馈回去时,市场早已事过境迁,机遇早已丧失殆尽。这种现象若不引起重视,不加以改善的话,迅速发展我们的海外投资工作只能是空口白话,不能付诸实际行动。

三、借鉴国际经验,开拓创新, 走一条有上海特色的海外投资新路

在分析以上这些问题和难点后,不难发现,要根本解决这些难题,不跳出传统的思维方式,不改变过去的经营方式和融资方式,是很难有所突破的。为此,笔者借鉴国际上一些有益的经验,谈一些想法。

1. 建议建立海外经济开发区

这个设想的要点是:组建一个上海经济开发总公司,在某个海外市场开辟一个上海经济开发区,(类似新加坡在苏州搞的工业园区)在开发区内由开发总公司统一搞好七通一平的基础设置,然后,按照东道国经济发展的要求和需要,由总公司到国内来组织投资项目(可以是各行业的,也可以就某个行业搞成连锁型加工项目)。让这些项目依仗着开发区的投资环境优势,在其内部发展壮大,一旦时机成熟,可脱开发区自行发展。这个设想是为了解决两个问题:(1)解决大工程与小项目的矛盾。在上海现有投资项目规模不能一下扩大的情况下,利用开发区汇集一些小项目,虽仍各自为政却又能在东道国形成一股力量,变零星分散经营为集中开发经营。(2)解决统一规划问题。实际工作中常有这样一种情况:见好的市场都会一涌而上。当前南非市场比较看好,许多企业都要投资南非。如何变无序为有序?光靠行政干预是不行的,比较好的做法是通过开发总公司从经

营的角度出发来统筹协调投资项目。这样既可避免企业间的盲目竞争又发挥了各家企业的经营特长,且也容易在东道国形成上海海外投资的优势。在这方面,上海有在国内搞经济开发区的经验和人才。闵行开发区和金桥加工区的成功充分说明了这一点。

2. 打破传统经营方式,大胆实施资产投资和资产投资的战略联盟策略

回顾90年代以来国际经济发展的特点,可以看到构成今日跨国公司经营策略特点的是它们的战略联盟策略。如三菱与奔驰的联盟就是一个典型。这种联盟有资产投资型的和非资产投资型的。如美国最大的两家航空公司:麦道和波音的联盟就是资产投资型的。通过战略联盟,它们成为世界上最大的航空公司,在航空工业中主宰着整个世界市场,无企业可与它们相比。这种策略可使弱者变强,使强者变强中之强。

战略联盟的另一种策略是非资产投资型的,其特点是不用投资或少用投资,通过联盟发挥双方企业的优势。具体做法有:技术交换、营销协议、共同研究和开发、联合生产、信息共享、情报交换等等。这种策略比较适合我国企业现有的海外投资状况,它至少可以解决如下几个问题:(1)可使海外投资主体多元化。因为是非资产投资型战略联盟,不涉

及国有资产流失问题,同时对经营企业的要求也不象股权投资那样高,因此各种类型、性质的企业,若有自身优势,均可与国外各种企业结成联盟,以达到在海外生存和发展自己的目的。这样就调动了各类企业向海外发展的积极性。(2)强化了全球化经营意识。非资产投资型战略联盟的特点就是通过合作,利用对方长处来弥补己方短处,从而在复杂的国际经济环境中求得生存。因此双方合作时考虑问题的视角都是从全球出发,寻找最佳的合作者。这就逼着我们的企业必须有全球化经营意识,才能充分利用世界各国的资源、技术和市场,也只有这样,才会提高我们企业的海外经营能力,才会获得可观的经济效益。(3)为培养急需人才找到一条新途径。海外经营人才奇缺是上海海外投资中的一大难点,通过运用非资产型战略联盟策略,我们可以寻找到合适的跨国公司为我们在国外培养急需的人才。这种方式既可行又不失其优点,那就是可以让这些人员直接在国外市场上进行摔打、磨炼,直到成熟。(4)信息资源可以共享。信息时代,跨国公司之间的竞争就是围绕信息共有和占有的竞争,由此引发超越市场界限的竞争。谁优先拥有

信息资源,谁就胜券在握一半。而在这方面,我国目前还处在比较落后状态。通过非资产投资型战略联盟,若能解决信息资源共享问题,则为我们挺进世界市场开通了道路。

3. 充分利用国际资本市场,开拓上海海外投资融资新途径

在海外投资中,企业融资一向是个难点。过去企业靠自有资金去海外投资,其结果只能是项目规模很小,经营能力十分有限,形不成气候。经过十几年的摸索,终于明白,要做大海外投资这块“蛋糕”,必须学会利用别人的资金来为自己赚钱,那就是必须充分利用国际资本市场。目前国际资本市场状况良好,我们必须把握好这个时机,将国际资本同上海强大的产业基础结合起来,为上海企业进行海外投资开拓出一条新的融资道路。这样做可达到两个目的:(1)解决了企业海外投资的资金问题;(2)可提高企业海外经营的层次。在这方面,上海实业集团为广大海外企业树立了榜样。它们已在国际资本市场上筹集到相当的资金,为自身发展,并将为上海企业的海外投资提供有利条件,这将有力地推动整个上海海外投资的发展。

* * * * *