

试论我国企业跨国经营的战略选择与管理

邹 平

当今世界,经济一体化趋势日益明显。在新的全球经济体制中,现有的 44 000 多家跨国公司及其 28 万家附属企业控制了全世界 1/3 以上的生产,掌握了全世界 70% 的对外直接投资,控制了 2/3 的世界贸易和 70% 以上的国际技术转让。跨国公司成为当代经济中无可争辩的主角,跨国经营也成为全球经济中最具有影响的经营方式。

一、我国企业从事跨国经营的意义

随着我国经济规模和对外经济贸易规模的扩大,我国企业的经营活动需要广阔的发展天地。开展跨国经营,可以就地利用各种资源,包括自然资源、人力资源、资金、技术、信息等各种生产要素,可以就地开发和生产当地适销对路的商品,可以采用各种适应当地社会环境和生活习惯的营销安排,可以避开所在国和区域关税壁垒和非关税壁垒的种种限制,并可以享受有关优惠待遇,使我国企业能最大限度地利用国内国际两个市场、两种资源。实践证明,开展跨国经营与国内单向引进外国直接投资相比,可以避免由于引进项目不慎加剧的国内市场竞争和对国内产业的冲击,达到“趋利避害”之效。如争取国外贷款,用于跨国投资是我国海外企业进行投资并取得成功的一条捷径。我国几个大型企业集团境外投资在 1 亿美元以上的项目,几乎都是从海外自筹资金办起来的。跨国经营是更主动到境外利用外国资金的一种直接的有效形式。

二、我国企业跨国经营存在的问题

到 1997 年底,我国已在境外建立了 5 356 家企业,有贸易型的,也有生产型的,中方协议投入资金 60.67 亿美元,企业遍布 140 多个国家和地区,但真正称得上跨国公司的为数极少,主要原因是:

1. 举办海外企业的指导思想、目的和方向不够明确 不少企业认为,跨国经营刚刚起步,只要走出去,能在海外有一席之地,能够立足,成绩就很大了。有的认为我国是发展中国家,海外企业只能是小本经营,不可能高标准,在经营战略和策略上一直停留在低水平阶段。有些企业开办前,对当地的政治、经济、市场情况等投资环境缺乏详尽的了解,对企业本身的规模、前景、效益缺乏长远的、切实可行的规划,没有真正做好项目可行性研究,致使企业开办后步履维艰。

2. 企业规模普遍偏小,生产经营能力薄弱 表现在三方面:一是投资小,我国企业单个境外投资项目平均规模 150 万美元,一些贸易型企业通常只有 10 万、几十万美元,这与发展中

国家平均水平 450 万美元,发达国家平均 600 万美元相比,差距很大。如此低额的投资势必造成生产经营能力薄弱,缺乏竞争力。二是人员少,有些贸易企业仅有二三个中方人员,稍多的也不过一二十人。相当多的海外机构成为驻外办事处或接待站,有的甚至是名副其实的夫妻老婆店,他们忙于迎来送往,根本没有时间和精力研究和制定策略、开拓市场。三是经营范围狭窄,货源、销售渠道不畅,促销手段不多。有些贸易性企业主要靠转手国内投资单位的出口畅销货或代理进口,赚取微小差价或少量佣金维持生存。

3. 企业布局不尽合理 我国海外企业大多集中在港澳、美国、日本、加拿大、澳大利亚、新加坡、泰国、欧洲诸国,占境外投资企业总数的一半,在美、加、澳 3 国的投资额占我国对外投资额的 40% 左右。在拉美、非洲等发展中国家的投资虽在近几年有所增长,但从整体上看还偏少,影响我国海外市场多元化战略实施。而同一区域过多的企业,出现争客户、自相压价、封锁消息,既造成不良影响,又损害国家利益。

4. 海外企业普遍缺乏具有较高层次的跨国经营管理人才 不少国内投资单位将外派企业工作作为一种待遇,因此,这些外派干部通常抱有临时观念,缺乏跨国经营应有的素质,有的甚至连外语也不懂,造成盲目投资、盲目经营。当发生公司极少数人员与外方合谋欺骗国内投资单位、或携款外逃时,主管人员因不熟悉当地法律,不知所措,导致国有资产损失严重。

三、我国企业跨国经营的战略选择

我国海外投资企业肩负着调整产业结构和加速技术进步的重任,近期以弥补国内能源、原材料短缺、利用外国资金和先进技术、学习管理方法和管理经验为主,而在战略上则是直接参与国际分工,使中国真正成为世界经济的一个重要组成部分。我国海外企业的发展应结合国家经济发展战略规划,充分发挥社会主义优越性和企业的相对优势,选择合适的项目、市场及投资经营方式,争取最佳经营效益。

1. 关于跨国投资项目的选择 当前我国企业开展跨国经营应本着国家现阶段经济发展水平和企业的经营情况,量力而行。重点发展的项目有:一是我国短缺而又是国民经济发展长期需要的资源开发项目。我国人口众多,人均资源占有量相对较少,有的资源已探明储量不多,不能满足国民经济发展的需要。发展跨国经营,利用国外资源,不仅可以缓解国内对资源方面需求的矛盾,也使企业得到发展。二是我国具有相对优势,有利于冲破贸易壁垒,扩大出口的行业,如纺织服装业等劳动密集型产业,它们是我国目前出口创汇的支柱产业。我国有丰富的劳动力资源和熟练工人,在这些行业具有独特的优势。但由于纺织服装属敏感商品,国际市场上历来竞争激烈,产品出口受限。应针对我国纺织服装业企业众多、实力分散、竞争力受影响的情况,组建集团走向海外,这样不仅可扩大企业规模,优化资源配置,降低成本,产生规模经济效益,大大增加海外竞争力,而且利用一些国家对进口有限额,出口无限制的条件,就地投资设厂,扩大对第三国的出口。同时在一些区域经济同盟内还可享受国民待遇,争取到同区域内企业的平等地位。三是海外工程承包项目。国际工程承包可作为载体带动技术、劳务、成套设备等出口,是赚取外汇的重要渠道,潜力很大。但目前我国的承包工程基本上还停留在土建等以劳动力为主的项目上。今后应努力提高工程承包的水平,适应知识经济的发展形势,由单一的普通劳务输出型土建工程承包项目过渡到大项目工程设计和咨询、项目监理、卫星发射、高新技术项目的经营管理等技术含量高、附加值高的工程,也可以探索采用 BOT 等方式,

提高企业竞争力。四是贸易型企业。经过近 20 年的改革开放,中国经济正处于进口替代走向成熟,出口导向战略不断发展阶段,组建贸易为主体的综合商社型跨国企业正逢其时。要改变目前绝大多数贸易型企业仍单纯经营商品贸易的现状,实行以商品贸易为主,技术贸易、服务贸易并举,通过组建贸易为主体的综合商社,为我国出口导向型发展战略服务。同时规范市场经济发育初期形成的混乱的贸易秩序,取得规模经济效益,形成几家在国际市场有竞争力的跨国企业集团。此外,还应贯彻外经贸部的有关精神,在运输距离远、市场小,要求多品种小批量的非洲国家设立贸易中心和商品分拨中心。五是信息知识和技术项目。现在发达国家的信息产业已成为跨国公司的主要业务之一。我国企业在发展跨国经营的道路上,除了在海外建立以服务贸易为主的企业外,在条件许可的情况下,利用我国在计算机软件等方面的相对优势,在发展中国家作一些探索。也可在发达国家采用收购、兼并、参股等多种投资进入方式,吸收原企业的技术与管理人才,开拓海外信息及高科技产业项目。

2. 关于跨国投资市场的选择 从总体上看,发达国家一般政局比较稳定,法制比较完善,市场条件好,经营管理水平要求也高,在这些市场投资经营难度较大。但经营得好,不仅可以获得较好的经济效益,对高科技的获得,对企业经营管理水平的提高都有好处。我国企业可在这些市场收购、参股一些高科技产业项目,继续开展行之有效的资源开发项目,并可设立一些贸易促销和信息企业。我国企业海外经营有相对优势的是在广大发展中国家、独联体和东欧国家,我国经济与这些国家的互补性较强,技术上具有相对优势,便于这些国家掌握,特别是一些机电产品、成套设备,很适合这些市场的需要,有广阔的发展前景。同时,还可利用一些发达国家对我国部分商品有配额而对某些发展中国家没有限制的条件,迂回开拓发达国家市场。因此,当前我国企业跨国投资的市场取向是:确立亚太地区作为投资的重点区域;继续保持对欧美这两个市场投资;积极开拓东欧、拉美、非洲等发展中国家(地区)市场。

3. 关于跨国投资方式的选择 企业跨国直接投资既是生产要素和经营资源的转移,也是企业生产组织系统的跨国界延伸。由于跨越了国内与国外两个环境迥异的市场,跨国经营目标和方式的选择对企业经营成败有着极大的影响。从理论上讲,劳动密集型和资源密集型项目,以具有丰富的廉价劳动力和自然资源的国家为目标市场,而且偏向采取直接投资进入方式。差异性较大产品的项目,几乎都偏向采取独资经营形式,而差异性较小的产品,则采取合资方式较多。目前,有些国家对投资经营方式没有限制,有些国家限制较严。一般来说,我国企业应本着有利于开展经营活动,获得较好经济效益的原则来确定投资形式。具有一定实力、具备竞争优势、并能承受较大风险的,可举办独资企业,把生产经营系统所有环节一次性全部打入目标市场,相反,竞争实力弱小,风险承受能力有限并需要逐步积累经验和优势的企业,则适宜采用合资经营的方式,逐步完成对目标市场的战略进入。具体讲,贸易型的海外企业应以独资方式为主,如限于所在国法律规定或其它原因,只能开办合资企业的,我方应控股,并选择好合作伙伴。对非贸易型企业,如投资金额大、时间长、技术含量高的项目,可采用合资经营方式,这样一可弥补我国企业资金不足的缺陷;二可利用东道国合作方关系广、人缘熟、知晓当地政策法律和消费习俗等有利条件;三可避免东道国国有化等政治风险。跨国经营的出资方式,现汇投资要加以控制,最好以设备、技术作为投资,有利于带动我国设备和材料出口,有利于降低投资成本,获得较高的综合效益。

4. 关于跨国经营主体的选择 要进行跨国经营,首先要求经营主体具有雄厚的经济实力和较强的竞争力,否则将难以承担国际经营面临的风险和高昂成本。综观世界上成功的跨

国企业无不是强大的跨国公司,因此,国际化经营呼唤着中国的跨国公司。根据我国的国情组建跨国公司不能简单照搬以自我扩张为主的欧美模式,我们应走以企业联合为主的集团化道路。有两条基本途径:一是由一个实力较强的主体骨干企业为核心,联合众多关联企业,在自愿、平等、互利的基础上组成多层次的企业集团;二是由两个以上实力较强的主体企业为核心,层层组建跨国企业集团,这种形式的企业集团资金雄厚、经营范围广,有较高的科技水平和管理水平。我国在组建大型跨国集团公司的同时,对中小型企业跨国投资经营给予一定的重视,充分发挥它们机制灵活、应变能力强的长处。

四、强化跨国经营的管理

我国企业跨国经营从无到有,发展到今天已有一定的规模。但面对各国跨国经营的不断发展和激烈竞争,要使我国海外企业能立足于国际市场,为我国国民经济发展发挥更大的作用,就必须在现有的基础上,适应时代潮流,按照国际经济运行规则,利用社会主义的优越性,加大改革力度,推动跨国经营前进。

1. 加强国家宏观管理和政策上的扶持 针对当前我国海外企业机构小、实力弱、亏损面广、内耗大等问题,必须加强国家的宏观管理和必要的整顿,正确引导我国企业有计划、有目标地开拓跨国经营。建立比较完善的海外企业投资法规体系,制定《中国企业海外直接投资法》、《境外合资经营企业法》,修改、完善海外投资的宏观管理政策,如审批制度、分配制度和人事制度等等;对不同行业的海外企业最小规模要予以限制,对一些“夫妻老婆店”和“接待站”等海外机构,应坚决予以撤销。在政府的统一调控下,把海外来自各个地区或不同部门的众多的小公司合并为一到两个规模比较大的公司;也可采用股份制办法将不同隶属关系的公司联合起来,组建 10~20 家能进入世界 500 强的跨国集团公司。跨国集团公司既可以是综合商社型的,也可以是生产型的,公司的设立应经国家统一考核审批。政府应制定优惠的财政金融政策向跨国集团公司倾斜,对其国外收入实行阶段性免税,以加强它们的资金积累;以无息或优惠贷款鼓励海外投资,增加流动资金,帮助公司解决资金周转困难;提供海外投资保险或拨专款建立海外投资风险基金;允许海外集团公司建立准金融机构,促进产业资本与金融资本的融合。国家还可采用政治、经济、外交手段为跨国集团在海外国家(地区)争取国民待遇,保护中国跨国企业在海外的各种利益。为促证跨国企业集团正常发展,资产保值增值,国务院有关对国内 500 家大型企业派出稽查特派员的制度也可考虑适用海外跨国公司。

2. 加强国内投资单位对海外企业的管理 重视跨国投资项目的可行性研究,要纠正过去那种根据长官意志决定项目的错误做法。开拓任何一项跨国经营项目,必须实事求是、科学地进行项目可行性研究,由各方面专家实地考察,详细了解当地的投资环境及市场等情况,并从技术上、经济上、财务上对项目进行科学评估,使分析的结果能正确地反映项目给国民经济带来的效益。可行性研究是对项目决策的重要依据,关系到跨国企业的成败,决不能掉以轻心。把企业经营管理责任真正落实到海外企业法人身上。根据经营目标、方向和责、权、利范围,企业在权限范围内自由经营,不必事事向国内报批,避免人为丧失良好的商业机会。人才是海外企业的生命,派出的经理和关键部门的负责人,应有强烈的爱国心、事业心和责任心,并且是外文好、懂经济、懂法律、懂技术的复合型人才。公司的一般业务人员要尽可能在当地聘

(下转第 21 页)