

中国生产型企业 国际化经营模式初探

沈伟家

摘要 中国生产型企业从事国际化经营可采取多种模式,这是由现实的经济条件和竞争环境所决定的。根据价值链中各环节国际化重点和程度的不同,可选择的国际化经营模式包括在海外设立营销网络,生产基地留在国内;在海外设立科研机构;与外资合资合作或在海外投资生产等各种模式都有利有弊。企业应根据所处的环境、自己的能力与目标,按比较优势的原则,选择最适合自己的国际化经营模式,最适合自己的模式就是最好的模式。

关键词 中国生产型企业 国际化 经营模式

企业国际化经营是指企业为了寻求更大的市场,寻找更好的资源和优势,追逐更多的利润,突破国家界限,使研究与开发、原料采购、制造生产、信息传播、产品或服务等方面或诸方面参与国际分工和交换的过程。一般来说,只要企业经营活动或价值链中的某一环节利用了国际分工和交换,与国际市场发生了某种联系,企业就可以被认为具有了国际化经营的性质。在一个越来越国际化的国内市场和竞争激烈的国际市场寻求更大的生存和发展空间,这对我国企业来说,还是很新的课题。

企业国际化经营有其规律性,并非一朝一夕所能完成。从国际商务管理的研究中可以看出,除少数例外,绝大部分跨国公司均是从国内发展良好的基础上逐渐成长起来的,所以大企业的国际化有其条件和基础。从我国企业的实际情况来看,有两类大型企业开展国际化经营的条件较为成熟,一是一些大型生产型企业,特别是一些在市场竞争中逐渐成长起来的新兴企业。二是一些大型外贸公司它们可以尝试组建综合商社,开展国际化经营。本文着重讨论大型生产型企业的国际化经营策略。

在开放条件下,合理的市场结构已发展到包括国内市场和国际市场在内的一个前所未有的大市场体系。适度的“垄断竞争”或“寡占”市场结构在工业中将首先得到确立。以规模经济为核心的工业在这样一种市场结构中将进一步促进生产集中化,大型企业集团和企业联合将占据主导地位。

在我国现有的大型国有工业型企业中,有一些企业早已走上了国际化经营道路,如首钢、宝钢等。但由于资本、技术、管理、人才等实力方面的原因,我国工业型企业在国际化方面的成功还非常有限,值得总结的经验教训不少。最有希望取得国际化经营成功的大型生产型企业很可能是那些在激烈的国内市场竞争中脱颖而出、已形成一定规模的优秀企业(包括它们中的民营企业),如海尔、科龙、TCL、中兴通讯、联想等企业。这些企业受旧体制的影

响和束缚较少,有强烈的市场意识、创新意识和风险意识,立足国内市场,注重提高技术能力和专业化经营水平,视野开阔、机制灵活、勇于进取,有明确的国际化经营战略,有强烈的品牌意识,在国内和国际市场与发达国家的企业竞争中都有一定的竞争能力,与发展中国家企业相比,更有较明显的优势。

中国的工业大企业从事国际化经营不会是单一道路,而是多种经营模式。这是由现实的经济条件和市场需求决定的。根据在价值链中各环节的国际化重点和程度的不同,可选的国际化经营模式和途径主要有以下几种。

1. 在海外设立营销网络,生产基地留在国内 以这种模式开展国际化经营的企业不是盲目地到国外设立生产型企业,而是花大力气在目标市场国或地区建立自己的营销、服务网络,通过大量出口,占据更多的国际市场份额。这种模式可以充分发挥在国内生产由于规模大、劳动力便宜而带来的成本比较优势,还可以回避在国外巨额投资常会带来的许多不确定因素和风险,又可以贴近市场获取客户和消费者第一手的反应。这是一种低成本低风险,但未必是低收益的战略,对于在行业发展中已比较成熟的企业,将是一个切实可行的国际化经营策略。国内电视机生产业的巨头康佳集团基本上采用了这种模式,它在美国、澳大利亚、俄罗斯、印尼、印度、南非等国都建立了自己的销售公司,年出口量达 100 万台,并计划 5 年内,内外销比例各占 50%,年出口要达 400 万台以上。

但这种模式在遇到目标市场国存在严重的贸易保护主义倾向和贸易壁垒时,会遇到困难和麻烦。如 1999 年 3 月,国内最大的彩电出口企业之一夏华电子公司就被欧盟指责为倾销,要征收高额反倾销税。另外,在一个强调当地就业率的目标市场国,就政府而言,进口产品受欢迎程度也不及在当地设厂生产此产品。这种模式对市场需求的反应可能也不及在当地设厂灵活。而且在科技进步越来越重要的今天,传统产业也有高科技因素的不断渗入,如果一味地强调规模化生产,大批量出口,而没能及时跟上国际科技发展的潮流,企业的国际竞争力也将逐渐衰退。

2. 在国外建立科研机构或信息机构 这种类型企业在国外独立设立或与外资企业合资、合作设立研究与发展机构,开展与本企业有关的科研活动,跟踪和了解国外最新科研动态和发展水平。

这种类型的企业一般也将生产基地设在国内,产品通过自己的营销网络进入国际市场,科研机构一般设在发达国家或国内发达地区。借助国外优秀的科技人才资源和良好的科研、资信环境来提高企业整个在国际市场上的竞争力。

在我国,这种类型的企业以广东科龙集团和一些高科技企业如联想集团为代表。如科龙在国内市场获得较大份额后,制定了国际化的战略,建立了一个以香港运营总部、国内生产基地、日本科龙研究所为三极的国际大三角战略,集国际资本运营、规模生产经营、现代科技开发为一体的跨国战略框架。其中在日本的研究所不断跟踪新技术开发出核心技术,承担着使科龙的技术水平能领先一步的使命。生产基地实行小三角战略,在广东、四川、辽宁集中设厂生产,并就近出口。前面提到的康佳集团,在多年出口之后,也意识到了数字技术的迅速发展对现有技术、现有产品的冲击,为密切跟踪世界高科技数字技术发展的最新动态,康佳于 1998 年初在美国硅谷投资 500 万美元设立了实验室,利用美国的高科技信息和人才,独立开发出技术上与索尼、松下、飞利浦等世界名牌不相上下的高清晰度(HDTV)电视机,第二年就接到了美商的数千台订单。

3. 与外资企业合资合作 这种类型是指国内大工业企业通过与外资企业合资合作,立足国内市场,吸引外国直接投资,吸收外国先进技术和管埋技术,培养锻炼国际化经营人才,提高产品国际竞争能力,或通过合作方的销售网络,使产品进入国际市场,实现国际化经营的目的。如上海广电集团与日本索尼合资的上海索广电子有限公司通过引进索尼的先进技术,逐步形成了自我开发和创新能力。1996年起,连续3年以超过2亿美元的业绩成为上海外资企业中的出口状元,1998年还跻身上海出口前5名。这样的例子还有上海贝尔、安徽荣事达、天津王朝等企业。

在我国企业如何实现国际化经营的问题上,有一种观点,认为国际化经营就是要对外直接投资,这其实是一种误解。由于我国市场的日益开放,经济的外向性程度越来越高,外国企业大规模进入中国,我国绝大部分市场已经成为国际市场的组成部分。立足国内市场,在激烈的国内市场竞争中,与外资企业建立合资合作关系是我国相当一部分工业企业实现产业和技术升级,提高竞争力的途径。这种联系可以是技术上的,也可以是管理、人才培养、培训、研究发展合作等多种形式。正是通过吸收外国直接投资,与外资企业的合资合作,我国许多产业和企业才有了今天的国际竞争力,也才能在国内市场上站稳脚跟,如钢铁业、通讯业、家电业等。实践已经证明,这是一条非常符合中国企业现实的国际化经营之路。成都发动机公司是一个生产航空发动机及零部件的大型军工企业,该厂从80年代起承接美国PW公司4个螺钉加工业务起步,通过国际合作壮大了自身的力量,走上了国际化经营的健康之路。

4. 在海外设立生产型企业 在海外设立生产型企业正成为中国有竞争力的企业的一个热点。据国家统计局公布的数据,截至1998年底,中国在境外的生产型企业已多达3000多家,总投资在30多亿美元。中国大型生产型企业在海外设立生产型企业通常有以下几个目的。

(1) 绕开贸易壁垒,减少关税和非关税方面的限制。如广东创维集团在墨西哥设立了一个彩电生产厂,首期年产30万台,二期60万台,可使产品直接进入美、加、墨三国组成的北美大市场。在土耳其也设立了一个彩电厂,目标则是对准巨大的欧洲市场,由于创维产品的国产化率达到90%以上,因此带动了大量国内彩电零部件的出口。深圳一家大型企业在阿联酋迪拜自由贸易区设厂生产箱包、服装和鞋类产品,年产值达4000万美元。虽然阿联酋的人工成本比中国高不少,但由于在该地区生产的产品出口到美国可免关税、免配额,因此其所获的利润远大于人工成本上的差异。

(2) 将国内过剩但在海外仍有市场的生产能力转移出去。国内这几年制造业发展非常快,特别是家电、机械、轻纺,在满足了国内市场外,生产能力仍有过剩,目前中国的冰箱和彩电生产能力平均利用率仅为40%和60%,国家为此出台了鼓励企业开展境外带料加工装配业务的文件。如安徽荣事达集团向墨西哥转移了一条年产能力为20万台的双缸洗衣机生产线。春兰集团斥巨资在俄罗斯建立了空调生产厂。上海仪电控股集团在南非设立了生产黑白、彩色电视机、微波炉、照明电器、注塑器等生产企业,形成相对集中的在非洲的仪表电子产品生产基地。产品在当地和非洲很受欢迎,同时也开始了对中亚地区的投资,拟由这一地区向周围独联体国家拓展。

(3) 为了更直接更有效地获取国内稀缺的资源。我国人均资源占有量较低,资源供需之间的总量矛盾与结构矛盾随着经济的高速发展而日益突出,为此一些大公司通过设立或

购买的方式在海外建立了资源性企业。如首钢以 1.2 亿美元收购了秘鲁的大型铁矿、中冶公司在澳大利亚投资 2.8 亿美元合作经营恰那铁矿、中信集团在美购买了一家钢厂、一家化肥企业,在澳洲购买了一家炼铝厂,中石公司在中东参股开发油田等。

(4) 降低产品成本,扩大市场占有率。在海外设立生产型企业,也可能会获得成本上的优势,从而强化在海外市场的产品竞争力,扩大市场占有率。成本包括生产成本、运输成本、关税成本等。如 TCL 集团在越南建立了彩电生产厂,通过出口零部件在当地组装,向东南亚地区销售价廉物美的彩电,这既节约了运输成本,也减轻了关税,还可充分利用当地便宜的劳动力;上海纺织控股公司在非洲建立的纺织厂也有同样的效果。

当然,一个企业在海外设立生产型企业的目的可能是多重的,因为设立生产型企业所具有的特点和好处是多重的,如投资在当地可获得国民待遇或甚至优于当地企业的特殊政策,从而更有效地从事经营活动;通过合资等方式,利用当地资本和销售渠道达到预定的经营目标;通过内部转移价格来增强市场竞争力,合法地降低企业税负;通过带料加工,可以带动国内上游产业产品的出口;投资开发资源一是可以增强资源供给的可靠性,二是获得价格上的优惠,并有效地消除价格长期波动的风险;三是通过对资源的控制达到对生产和市场的控制等等。

以纺织品生产为主业的中国华源集团,日前宣布将投资 8 0 0 0 万美元在墨西哥独资建立年产 1 0 万锭的棉纺厂,年产各类纱线 1 万多吨,这是华源集团实施大企业、大集团战略,用全球化的视野进行产业投资和资源配置的又一重要举措。通过该项目的建立,既可争取到国家的出口信贷带动集团内纺织机械的出口并可保证品质优良的新疆棉花出口有一个长期稳定的客源,还可充分利用墨西哥政府提供的各种甚至优于国内的鼓励政策和便宜的劳动力,更重要的是可以无障碍地进入世界最大的纺织品市场——美、加、墨三国市场。该项目投产后,还将向针织、色织、染色整理等后加工延伸,并带动我国氨纶纤维和有色纤维的出口。

但是这种模式也有不利之处。一是管理要求高。在全新的环境经营管理一个生产型企业,会遇到许多问题,对企业的人才、管理能力要求很高,而这一点恰恰是我们许多企业的弱点或不重视之处。二是风险较大。生产型企业往往投资额较大,当地国家的政治、经济、法律变化对投资的影响会很大,特别是在发展中国家,政策的变化往往是突如其来,会将企业原来的预期和计划大打折扣。首钢投资秘鲁铁矿后,数次遇到该矿工会的不合作,使生产受到很大影响,成本也迅速提高,产品无竞争力可言。三是要在海外设厂站稳脚跟,需要在资金、技术和时间上的不断投入,这不是简单的一笔资金的投入或一批设备的运出就能解决,而我们的许多投资者对这一点意识非常淡薄。四是对资源开发企业而言,国际市场原材料的价格变化很大,许多原材料价格从长远看,都呈现下降趋势,有时直接投资控制资源还不如直接从国际市场购买合算,特别是对大众化的资源而言。

以上 4 种模式并不是相互排斥的,企业完全可根据自己的具体条件、目标市场的特点以及自身的战略目标选择适合自己的国际化道路。从这个意义上讲,不存在最高级的国际化模式,只有最适合自己的模式。

从跨国公司的发展来看,国际化经营模式是随着社会的进步而不断变化的。企业国际化经营变化所反映出来的一种规律就是,企业开始时只是考虑一两种因素,然后转变为多种因素的综合考虑,作出统筹的战略性安排。企业早期的国际化经营主要是利用不同国家要

素差异来寻找扩大经营规模的机会,现在则更偏重于发挥本身的竞争优势。通过结构和体制安排来增进企业从事生产和市场经营的效率。

作为一个发展中国家,中国的企业要取得国际化经营的后发优势,就需积极地参考各国国际化经营的经验,结合中国国情和企业自身的条件,选择最合适的国际化经营模式。对把企业国际化经营作为战略发展方向的工业型大企业而言,从现在起就必须全面考虑远期目标和近期步骤的实施和相互协调问题,以积极而稳健的姿态融入全球经济一体化的大潮中去。

(作者单位:上海市外高桥保税区三联公司)

致 作 者

根据中国高等学校社会科学学报编排规范要求,为了使本刊的编辑、出版工作进一步规范,现对来稿特提出以下要求:

1. 来稿文辞力求精炼,一般不超过6 000字,用稿纸誊写清楚。随文须附英文题目及200字左右的内容摘要(应客观地不加分析地写出文稿的基本内容和主要观点),关键词3~8个。

2. 注文和参考文献统一置于文末。交代资料出处的注文顺序为:作者、论著名称、所载书刊名称、页次或刊期、出版社名称和出版年。

3. 引文(包括标点符号)一定要准确,必须与原书刊资料核对无误。

4. 来稿时务请作者注明真实姓名(发表时署名听便)、所在单位及详细的通讯地址,以便联系。编辑部限于人力一般不办理退稿,务请作者自留底稿。作者在投稿后3个月内未接到本刊答复,则可自行处理。

5. 本刊所刊稿件一律文责自负。对于侵犯他人版权或其他权利的文稿,本刊概不承担连带责任。

6. 本刊对来稿有修改权。凡向本刊投稿者,均视为同意这一约定。

《国际商务研究》编辑部