

● 金慰祖

论我国出口投资型跨国经营策略

在当代风云多变、错综复杂的国际政治经济大环境下，预期我国“复关”后所面临的机遇与冲击，可以说，我国对外经贸关系的总体格局在未来的年代里必将会有所重大的演变，而处在我国改革与开放交汇点上的企业跨国经营已经到了一个新的转折点。目前处在初始阶段的我国企业的跨国经营必将逐渐向更大规模和较高层次上演进。我们有必要突破原有的思维定势，重新探索企业跨国经营的策略，寻求参与国际竞争之路，以便尽早走出困境，迎接挑战。本文旨在阐明我国企业（主要是工业企业）在90年代发展出口投资型跨国经营策略的总思路，是在对我国企业从事跨国经营这一问题已取得共识的基础上，就如何实施出口投资型策略进行探讨。

一、对企业跨国经营所面临的困境的共识

近年来一个可喜的进展是：我国的企业终于迈上了海外直接投资之路，开展跨国经营取得了一定的实绩。尽管我国海外企业的总规模小，实力不足，而且其中不少企业根本无经济效益可言，问题和矛盾也不少，但发展较迅速，终究取得了海外投资经营的有益经验，这标志着我国企业具有跨国经营的潜力。不仅如此 我国理论界人士对此日益关注并作出了重大努力，发表了不少有价值的研究成果。我国政府有关部门对企业参与市场竞争和海外投资的重视与支持也与日俱增。总之，这些都是有利于企业跨国经营的因素，值得珍视。然而从实际情况来说，我国企业直接进入国际市场，无论是在商品贸易、劳务贸易和技术贸易方面，还是在直接投资方面，尚待突破外在的制约和内在的自身条件制约（据悉：全国1360家企业有政府部门批准的外贸自主权。况且，这项权限在不少地方和不少企业中还不一定能够真正得到落实）。正是因为在理论指导、经营观念、体制、资源及实际操作经验积累等方面多重制约，严重妨碍企业的迎接“复关”挑战的对策部署，延缓了开展跨国经营的时机，这是近数年来对企业跨国经营面临困境所取得的共识，今试析几个主要方面如下：

（一）理论指导上的模糊 显而易见，至今足以指导我国企业发展海外投资的理论体系尚未形成，处于相当模糊的状态，甚至可说是空白。虽说至今西方有多种跨国公司理论或对外直接投资理论可供我们借鉴，但毕竟这些理论假设来自西方学者对欧美发达国家的跨国公司多年实践的总结，未必切合我国企业的实际；退而求其次，凡能适合我国企业特殊条件的从事海外有效经营的原理及方法（包括商务诀窍）都亟待开发与探索，或收集分析，以便实行“拿来主义”。此外，诸如有关国际通行的商务规则条例等内容庞杂而又不容忽视的海外投资行为指导，亦待系统开发，系统传授。总之，这个局面如不获改变，恐怕长期以来所形成的盲目性、随意性和无效率、无效益的意志决策冲动的弊病就难以消除。希望政府部门、企业界与理论研究部门携手合作，以便从根本上扭转对这方面的基础研究与应用研究相当薄弱的状况，这将直接有益于企业投资行为走向成熟。

（二）体制障碍有待冲破 企业的跨国经营是以对外开放与深化改革互为条件的。作

为海外投资的主体——企业必定是真正体现“四自”机制的法人。从事跨国经营的企业必定具体考虑投入产出、规模经济、市场占有、质量保证、科技开发与品牌效应，以实现利润最大化。这个主体相应地拥有制造、贸易、技术开发与融资功能的综合化。但当前我国企业体制改革的滞后，特别是垄断性传统外贸管理体制的严重滞后，再加上国内市场发育迟缓，市场环境出现畸形现象，这种种因素使国内企业不谙于公开、公平、公正的市场竞争，则更会见外于国际市场的激烈竞争。没有企业体制改革的深化，投资主体本身的孱弱便不会有成熟的跨国经营实践。

(三)企业特有的竞争优势较弱、竞争资源短缺 从总体而论，我国企业特有的竞争优势较弱，资源较单薄。就资本而言，绝大部分企业尚不具备境外融资和用资的能力；就科技开发而言，无科技开发的积累优势，尤其是在把科技开发成果向商业化转换的机制方面显得极为无力，难于适应市场竞争的需要；就海外营销系统而言，我们还谈不上直接进入海外流通领域，直接与当地消费者（包括工业用户）见面的问题。长期以来，我国对外贸易活动尚难以摆脱仰人鼻息的被动局面。在竞争资源中最突出的薄弱环节仍是在于中高级人才的稀缺，特别是缺乏一大批精通国际商务、擅长国际经营管理的主管人员，还缺乏诸如从事国际财务、采购、税务、营销、法律及科技领域中的专业人员。对此亟需研究如何培养开发、使用和积累的有效管理人才的法规与方法。

(四)涉外经贸法规体系有待进一步完善 比照我国“复关”后的对外经贸关系与国内市场形势，在完善国内有关经济法规的同时，也不容放缓有关我国海外投资与国际贸易的法规建设。企业的跨国经营需要了解与学会遵循东道国法律和国际惯例，而决不是游离于宗主国法律规范之外的。

面对上述的困境，首先必须寻求政府有关部门、企业界和理论咨询部门的共识，必须共同找到走出困境的对策。其次，充分发挥市场主体的主动性和创造性，探索新路子，冲击旧传统，找到新起点，并在政府有关部门指导下，拟订相应的对外经贸总战略与策略。其中，发展我国企业出口投资型的策略在现阶段不失为一种最佳选择。

二、出口投资型跨国经营策略的提出

在现阶段，我国企业发展出口投资型跨国经营策略，既是适应当代国际市场竞争规律的需要，也合乎我国企业的实际状况，有利于它们拓宽海外市场、出口创汇。采取这一策略将有助于我国实施从进口替代向出口导向的转移，有利于提升我国参与国际分工的层次。实施这一策略，首先要转变观念，突破传统计划经济体制下所形成的思维定势，树立面向全球市场的综合性对外经贸观，把贸易与投资有机地融合起来。

(一)树立面向全球市场的综合性对外经贸观，充分认识并高度重视海外投资与对外贸易的关联作用，交替互动，以适应当代国际经济发展的规律。

(1)实施出口投资型跨国经营策略应以冲破数十年来高度集中的外经贸管理体制下所形成的观念与习惯做法为前提。这一传统体制造成了目前外资引进、外贸与外经三分天下的格局，损害了企业对外经济活动的整体性与综合性。三个方面的分割势必导致同企业总体经营战略的实施发生直接冲突。诚然，三个方面在学科研究、政府部门的宏观调控或具体统计工作上，有其可分性，但不容否认的是，三者更有其内在的联系性。实际上，企业因这种分割而随之陷入部门与功能的分割，企业的经营活动在高层决策层直至操作层上应有的整体性

与综合性不免受到了妨害，违反了市场经济的运行规律，不适应竞争的需要。一家完全意义上的企业所制定的经营战略必定是从国际市场与国内市场的实际出发，充分估量自身的优势与弱点，再来确定资本增殖的期望目标，尽管企业战略的实施既有阶段性，也有可变性，但不论采取何种交易方式——既可采取跨国兼并、收购，也可境外合资、合作经营，或境内外联营——都以其经营战略为指导，是把所谓利用外资、外贸与海外投资融合起来为企业战略目标服务，而不应受到任何行政分割区划的制约。

(2) 当代国际经验有力地证明：海外投资能推动出口，出口能促进直接投资，两相互动，密切关联。战后，日本、美国的跨国公司在对外投资与扩大出口方面取得了显著成功，获得厚利。美国、日本与欧共体三方之间的相互投资规模之大乃是现时国际化经营的一大特征。例如，当前美国同日本的双向贸易有近80%是母公司和国外子公司，或国外子公司与母公司之间的贸易。美国同欧共体之间的贸易有40%也是以这种方式进行的，而欧共体同日本之间的贸易有55%也是这样。在三方之间，公司内部贸易占了所有贸易的56%。这种势态充分表明海外投资推动了出口。其次，西方跨国公司的成功经验表明：成熟的海外投资本身不仅有利可图，而且是足以超越正规贸易的界限而能直接打入东道国市场。例如近年美国在日本市场上的计算机销售势头大好，1992年销售额增长达到43%。这一实绩的争得当归因于美国公司舍得在日本直接投资于分销、服务与销售系统所取得的成果。正如美国哈佛大学一名教授所言：“对外投资是使贸易多样化的最佳方法。”相比之下，在现代投资与贸易相互融合的国际经济活动中，如仍一味依赖传统的商品出口贸易方式，则根本无法全面参与新兴的国外市场的开发。只有直接投资才能比单一的出口商更了解当地的市场与技术，并能更密切地为当地客户服务，占领市场。

(二) 摆脱“跨国公司两模式论”和“对外直接投资阶段论”的约束，活跃新思路。

在对待发达资本主义国家跨国公司发展模式方面，当令国内流行“两模式论”，即欧美的工业性跨国公司和日本综合商社式跨国公司，并以此作为我国企业跨国经营模式的参照系。这种对复杂事物的过于简单的划分，恐难以反映事物的全貌。简单的截然划分有可能会模糊对全球跨国公司整体性的认识。国内这种说法可能受到源出于行政隶属关系所衍生的划分为海外贸易型与非贸易型企业之既定概念的束缚，并以此截然化划分的外国模式作为佐证。事实上，日本的跨国企业岂仅综合商社，众所熟知的日立、松下、本田等跨国公司活跃于全球市场上，难道它们只管设厂生产而不从事多样化的国际贸易了吗？我们知道现代世界跨国公司的投资与贸易功能是按公司发展战略加以协调融合，交互运用，最终达到占有市场、夺取利润的目标。不仅如此，还认识到当代跨国公司是拥有制造实力、海外营销网络、科技优势和雄厚资金的经营系统，其整个功能条件的综合运用主要受制于市场而不受任何行政性区划的限制。

海外一些学者对发达国家的对外直接投资发展阶段所作的概括，有四阶段或五阶段论。无疑，这些概括确有一定的参考价值，是反映了相关国家在特定历史条件下对外经济活动的历程。但它们并非是带有普遍意义的最终定律。一国对外直接投资发展阶段不可能固定不变，而应根据企业群体的投资潜能、贸易实绩和市场状况，作具体分析，不能硬搬套用这些既定的发展阶段模式。即应以我国企业的自主权程度、竞争实力和经营业绩而论，不同类型的企业就处于不同的海外经营发展阶段，故不宜一概而论。

(三) 实施出口投资型经营策略是我国企业在现阶段冲破困境参与国际竞争的最佳选择。

从宏观而言，这一策略的选用将有助于实现拓展国外市场，扩大出口，创汇创利的目标，有利于增强我国国民经济的实力，利于推动国内产业结构、产品结构调整的加速，支撑国际收支平衡，有利于企业的成长。

对转换经营机制有成效、拥有充分自主权的企业或集团化企业（特别是对机电制造、化工、医药甚至高科技产业的企业）而言，现阶段采取这一策略有这些好处：①可以从发动阶段就明确走上面向世界市场的综合性对外经济活动之路，能最大限度地发挥企业自身的优勢，从而实现冲破传统做法而加快同国际惯例衔接，走入海外市场。②借投资与贸易的交互作用，可以融合境内外与外商合作等方式，不断壮大本企业，实现规模经济。③有利于实现国内工、贸、技的结合，健全投资主体，发挥综合性功能。④采取这一策略便于稳扎稳打，逐步扩展，不必追求大量风险投资，而以逐步占领市场，创汇创利为经营目标。

三、出口投资型策略的实施必然体现为投资主体多元化与集团化、贸易方式多元化、目标市场多元化和融资方式多样化

（一）关于投资主体多元化与集团化 目前，除了我国政府部门特批的少数几家大企业（企业集团）拥有相应的对外投资经营权而表现出一定架势之外，在国际市场上我国还没有多少拥有充分自主权的独立法人的活动。由于国有企业（包括外贸企业）体制改革的滞后，再加上上述外贸、外资、外经三方的行政分割，众所周知，工业企业一般不具备海外经营权，而工、贸类企业又各自为政，“联合”无望。因此，当前应该突破传统的对外经贸格局，抓住机遇，在法律规范下，鼓励有条件的国有企业（包括工业、外贸、商业等）、有实力的民营企业和境内外商投资企业组建对外投资主体（或集团化企业），发展跨国所有制企业的联营，变外贸主体的单一化为多元化，熔投资与外贸于一炉，按国际惯例运作。此外，根据我国企业已取得成功的经验，不妨运用海外中资企业的回流资本，在境内再组队，强化组合后，复出境外创业，挤占海外市场。总之，应该冲破三分天下的行政区划的樊篱，发展拥有投资、贸易、科技开发等综合功能的、符合现代产权组合惯例的商业性企业，只有它们才能有效地实施出口投资型策略。

跨国经营主体的集团化是保证对外投资与扩大出口取得成功的根本条件。有了企业的集团化才有利于实现国际化。正如日本野村研究所的一名经济学家所说：“企业集团化是日本人在海外取得巨大成功的原因所在。”例如当一家日本大汽车制造商（或电子制造商）转移至海外投资生产时，就把供应商及专家都一起带出境外，而不需要另找新的供应商或耗费时间于商务谈判了。我国企业集团化过程无疑也应遵循市场规律，在相关政策的导引下实现股权安排、资产组合、利益分配的合理布局，在其间不应排除多种形式的兼并收购，或联营合作，以此形成预期的集团化经营模式。

（二）贸易方式多元化 贸易方式，也可说是企业进入国际市场的方式。长期以来我们习惯于单一的出口商品的贸易，并依赖劳动密集型、低附加价值产品的大宗输出，而不注重贸易范围与方式的多元化。为了迎接国际市场的挑战，不仅要改进出口商品结构，还要大力拓展贸易范围，如发展技术贸易、服务贸易、对外经济技术合作等等，更是要灵活地运用国际上通行的各种交易方式。企业采取出口投资型跨国经营策略，这意味着它将凭借其自身的特有优势，选取某种产品、技术、服务，决定以某种市场竞争策略进入目标地区市场，这最终都取决于企业经营战略的指导。

虽说我国企业在总体上的科技水平与国外先进水平有着明显的较大差距，但在某些领域、或个别企业中仍有相当的工业科技实力，完全有条件在境内境外进行科技的战略联盟或市场开拓联营，可从事合作开发、设计、制造、销售或合资，或通过跨国兼并收购，把我国机电制造、轻工、化工、医药等行业企业带入国际市场，借以扩大出口，促进我国企业出口产品结构的升级，熔境内、境外利用外资的跨国经营于一体。我国的跨国经营企业会懂得怎样把资源配置真正置于国内外两个市场来进行，懂得从全球市场角度来决定采取哪些贸易方式，趋利避害，壮大自己。

(三) 目标市场多元化 环顾广阔的全球市场，如何利用区位优势选择，这是实施出口投资型策略所必须解决的任务。鉴于当代经济区域化、集团化的发展势头愈见强劲，贸易保护主义倾向日益突出，各国贸易摩擦频频出现，于是地区贸易结盟进程亦更见加速。这些事态无不表明地区性集团成员国之间相互利益保护的加重发展，对集团以外的国家在市场准入上的抗拒排斥倾向亦日见强化。此外，我国也要看到我国目前大宗出口的产品结构与某些新兴工业化国家的出口构成正从互补性向竞争性发展，我们同有关国家、地区对海外目标市场的争夺趋势也势必激化。因而摆在我国企业面前的任务是，必须加速跨国经营的步伐，抓住时机，采取不同的插足、渗透、扩展市场的对策，力争驻足于各个区域集团内，成为当地市场上的一名合法成员，以避免依赖传统贸易方式所导致的被动不利局面。

(四) 融资方式多样化 从事跨国经营的企业有了相当的经营规模就会争取建立自己的财务机构，以便在境内外进行融资活动，支持海外经营。同样，在进入海外市场方式实现多元化的同时，如果没有国际上通用的多种融资方式可供采用，无疑，企业便无以为继了。我国企业采取出口投资型策略，则更是需要采用那些通行的融资办法，例如国内担保国外贷款、海外项目抵押贷款、外国银行参股贷款、金融租赁、国际银团贷款或中资银行贷款等等。总之，企业应有权根据具体情况自行筹资，与往来银行达成融资协议。

四、投资型策略的实施有赖于自建全球营销网络的支持，企业打进海外流通网络，直接面对当地客户

我国外贸系统经过数十年的苦心经营掌握了一大批境外客户关系（如代理商、经销商、供应商或制造商）。此外，经批准拥有外贸自营权的工业企业也在努力开拓同外商的业务，取得了不同程度的进展。这些都是值得珍视的开展对外经贸业务的客户基础。但又不得不清醒地看到，这些关系充其量是我们进入国际市场的间接渠道，规模毕竟有限，而且不见稳定，委实不堪充当我国企业跨国经营战略性的支柱力量。由于至今我们同这些关系缺乏牢固的资产联系或契约关系，再加上部门分割所导致的分散化，因而不能指望以这些关系作为发展有效的海外营销网络的支柱。开拓我国企业跨国经营的新局面，充分运用投资与贸易的两大功能，则非自建境外营销网络系统不可。如果得不到具有相应规模的营销网络系统的支柱与保证，就谈不上直接进入东道国的流通领域，无法同当地客户见面，也就严重地制约我国企业同国际市场的接轨，这使企业根本上无从舒展海外经营活动。出口投资型策略的实施是以国际市场调研为先导，境外营销网络系统为支持与保证，舍此则无市场导向型或出口投资型经营策略可言。自建境外营销网络是企业实施整个跨国经营战略中的不可缺少的组成部分，这将随海外经营规模的变化而逐步扩展，而形成有规模的网络。毫不夸张地说，企业打入海外目标市场的首要任务便是自建营销网络。

以日本公司插足欧共体市场的经验作为一例。日本公司进入欧共体市场迄今历时 20 余载，在当地建立起 2500 家的分支机构，雇佣了 95000 名欧洲公民为这些日本企业服务。日本制造商在那里建立起分销、服务与销售的网络系统，极其缜密而且卓有成效，可谓举世无双，令人惊服。这些网络既为来自日本的工业品和消费品提供流通渠道，又为日本企业进一步扩展规模经营提供竞争实力。所以，这类驻足欧洲的日本公司，与其说它们是大投资商，毋宁说是经销产品的出口商。诚然，以今日日本公司之在欧共体市场的规模而言，建立了如此缜密的营销网络是值得的，必要的，谁都无法否认这一网络所具有的竞争优势。就近而言，美、日跨国公司在进入我国大陆市场所采取的策略和手法也显示出与上述种种如出一辙。对它们在国内市场的举动足供我国企业作为跨国经营实践的学习实例，实不应忽视。

五、出口投资型策略的推行必须凭借企业不断发展的竞争优势，其要害是坚持技术进步，不断从事创新开发，维护企业产品与服务的品牌效应，提高竞争力

在当代国际市场竞争中，为了确保本国企业在市场上的长期优势，则断断不可缺乏科技的支持。近年来，日本为了对付其已成众矢之的巨额贸易顺差所导致的贸易摩擦，将其战略新焦点置于建立一个全球研究网络，以期确保日本企业的有力的竞争优势。日本公司原有的比较优势是优秀的生产工艺和精良的质量管理，但日后能否持续保持下去，已引起人们的怀疑。因而日本企业便处心积虑地设立海外实验室（1992 年已达到 82 个）借以创造知识优势，开展实用的基础研究，并拟通过这批海外实验室对日本企业产生“网络效应”。这是一个例证。再看韩国，近年来忽视了技术开发与新产品开发，人工成本又不断上升，以致出口优势渐渐消失。再加上韩国的出口企业只靠来料加工，却不重视以本企业商标的产品去开拓海外市场，忽视了新产品开发，导致韩国产品失去了若干发达国家的市场。我国企业的出口投资型策略的推行，只有建立在科技与新产品开发、关键产品与名牌产品的积累与创造的可靠基础上，这样才有指望战胜竞争对手，占领海外市场。这条真理是已为现代国际企业的经验所证明了的。

综上所述，跨国经营是风险大、难度大、变化多而又情况复杂的经济行为。企业本身力量往往相对单薄，不足以抗御瞬息变幻的海外市场的莫测变化。这就需要国内政府部门提供有力的指导与服务。尽管政府部门不宜再直接参与跨国经营事务，但其管理职责不仅不应受到削弱，还应加以优化，无论是在立项研究、人员出国、税收规定、海外融资、东道国投资环境等方面，政府部门都有大量工作要做。

最后，我们深信，在我国“复关”之后，一旦摆脱了传统观念的束缚，有了组织健全的投资主体——企业，在法规政策引导下，明确以出口投资型策略为指导，必将会大大改变我国对外经贸事业的格局，开创我国企业跨国经营的新格局。