

关于我国企业跨国经营的若干问题初探

●金慰祖 陶婷芳

李鹏总理在中共中央工作会议上明确指出：“国营大中型企业要积极面向国际市场，在国际市场竞争中发展和壮大自己。”最近在首都召开的中国企业跨国经营政策研讨会上权威人士提出：“进行海外投资和跨国经营是当代生产社会化的必然趋势。对于发展中国家来说，发展海外企业是逐步走向现代化的必要条件。”无疑，我国企业走向国际经济舞台，开展国际化经营乃是我国改革开放、实现四化的历史发展和必然趋势。本文拟就90年代国际经贸形势演变对我国企业的影响，以及如何搞好我国企业的跨国经营作些探讨。

一、当代国际经贸格局演变与我国企业开拓跨国经营的紧迫性

1. 世界经济国际化、全球化对我国企业的挑战。

20世纪90年代和21世纪将是跨国公司盛行的时代。跨国公司挟持其丰富的资金、高技术、人才、管理和营销经验，把全球控制在其国际性生产与分工体系之中。这是前所未有的经济全球化形势，值得我们认真对待。跨国公司还通过采取合资经营、兼并、战略联盟、地区多元化、经营多角化和高度专业化的战略和方针，冲击着全球的经济贸易。此外，跨国公司的国际协作关系也空前发展，由双边协作扩大到多边协作；由跨国公司与其子公司的协作扩大到跨国公司之间、不同跨国公司的子公司之间的协作；由生产和销售全过程的纵向协作发展到单机、零部件生产协作甚至工序合作。这标志现代国际经济关系中存在着竞争中协作的格局。这种趋势的发展转而在国际贸易方面出现了跨国公司所在国与子公司所在国贸易额的剧增，而有助于提高区域经济的一体化。对此，专家认为跨国公司与其海外子公司日益形成的产业内部分工有可能是未来国际分工的萌芽。正是在当代产业内部分工日益发展的基础上，跨国公司的经贸活动开展得如此广泛、深远。这就是我国企业所面对的国际市场，这个市场也是跨国公司在起着主导作用的国际经济舞台。

2. 世界经济区域化、集团化与我国扩大开放、开拓跨国经营的对策。

世界经济区域化、集团化的发展趋势是当代人们关注的热点之一，这同国际贸易摩擦的加剧、贸易保护主义的日益抬头又是互为因果的。面对如此复杂的国际经贸形势，要想避免我国传统上高度依赖出口贸易所可能遇到的风险，绕过关税和非关税壁垒，也只有开拓国际化经营之路，积极慎重地、主动地打出去，灵活地采用各种经营活动方式，寻求有效益的投资目标。我国有条件的企业在境外融资，利用东道国资源，有效地开展经营，这意味着我国是在更高品位上的扩大对外开放和利用外资。

其次，我们从跨国公司直接投资区位的选择来看，也可以看出开拓我国企业跨国经营的紧迫性。不妨引用联合国跨国公司中心（1991年4月10日～19日）的会议报告：“80年代

初，全球海外直接投资是以美国、欧共体为主要投资主体的二极化模式。90年代伊始，日本一跃成为与美国、欧共体同等重要的投资大国。全球海外直接投资形成欧共体、美国、日本为成员的三极圈，三极圈占全球投资总额的4/5。同时，这三极圈的成员又各自对自己圈内、圈外的地区实行了战略布点投资。”面对这样的国际资本流势，我们不能视而不见，袖手等待，务必要争取主动。

3. 开拓跨国经营既是搞好国营大中型企业，深化改革的一个战略步骤，也是进一步深化我国外贸体制改革的催化剂。

我们有一部分国营大中型企业向跨国经营方面发展，在国际竞争中开拓市场，引进资金、技术与管理经验，完善营运机制，增强活力，无疑这是一项重要的战略步骤。要实现这一国际化发展战略目标，势必需要深化企业管理体制改革，理顺政府与企业的关系，实行政企分开，确立企业的经营自主权，使企业面向两个市场。有了这一前提，在有关部门的指导下，企业便有了从事国际性经贸活动的起点。这是一方面。另一方面，众多的外贸专业公司在实施外贸经营新体制以来，遇到了新的矛盾，因各种原因，普遍出现经营规模缩小的趋势，乃迫切需要全新的路子，扭转被动局面。换句话说，这些企业具有开拓跨国经营的内在需要。因此，如何做好我国生产型企业与贸易型企业的联合，走到海外创业，这是亟待完成的有历史意义的课题。

二、完善条件，克服难点，积极慎重地推进跨国经营

不言而喻，从事跨国经营的必要条件不同于国内经营的条件，困难大，难点不少，而且要求高，风险大，整个经营活动充满着不确定因素。如果我国的企业没有相应的组织准备，缺乏明确的战略指导，则很难想象海外经营会取得良好的效果。根据初步调查，我们认为，当前有必要处理好以下几个问题，超越难点，逐步完善海外经营的必要条件，让企业在国际市场竞争中拼搏，谋取成功。

1. 必须制定中国企业跨国经营的总体战略规划和不同层次企业的投资战略；国家设置权威机构，加强宏观调控。

(1) 战略规划是企业行为的目标指南，有了战略规划，企业就有了行动的方向。首先，必须制订我国海外投资的总体战略规划，在经过专家论证、有关部门认可后，应列入我国国民经济发展总规划中去。其次，各部门、各地区从事跨国经营的大型企业集团也应制订符合国家总体规划方向、发挥本企业特有优势的投资经营战略。

(2) 综观我国现有海外企业，可以分为三种类型，两个层次。第一种类型是已在从事跨国经营的少数国家级大型企业和企业集团，如中国化工进出口总公司和中国投资信托公司。第二种类型是不久前获准从事跨国经营的地方大、中型企业和企业集团，如“首钢”。第三种类型是地方的中、小型企业零星地在海外布点。目前，我国海外企业中，第三种类型的企业却属多数。从层次上看，可分国家或中央一级企业与地方企业的两大层次。根据这种分类，可以制订符合各类企业特有的优化战略。不同层次的企业在海外投资起点和动因各有不同，如国家级大型企业和地方大型企业及企业集团海外投资的重点是选取资源型、技术密集型和研究开发型方面的项目较多。而地方中、小企业海外投资的重点，一般是劳动密集型和技术密集型方面的项目。总之，制订不同层次企业的投资战略，一要根据企业本身特有条件；二要依据当地的社会经济发展规划和产业结构调整规划；三要分析世界经济贸易发展趋

势，做到有的放矢。

(3) 目前，我国各部门、各地区的企业进军海外，由于缺乏总体规划，偶然性很大，以致企业孤军作战，不能形成总体优势。综观10年来，无论是贸易型的，还是非贸易型的企业，都是以行政主管部门为主所建，即使同属一个主管部门、同一个行业所设立的海外企业，也是各管各，没有联网经营的优势，没有群体效应。尽管各个企业有其自己的经营目标，但从整个部门、行业乃至从国家整体来看，无论是近期战略目标，或者是中长期目标，都不很明确。这种状况在10年前作为我国企业海外投资的探索和尝试，是可以理解的。但现在我国海外企业已具有一定规模，就得重新考虑。显而易见，这种状况不能再持续下去了。当前，我国需要制订海外直接投资的总体战略，并针对90年代国际经济格局，根据我国的特有优势，拟订相应的对策，以此指导、控制和协调我国企业的跨国经营活动。要做好这件大事，除了必须从理论和思想认识上深化提高外，还必须从政府部门组织领导上加以强化，从法律规章和具体政策上加以规范。为此，我们建议组建中国企业“海外投资指导委员会”和“海外企业局”。“海外投资指导委员会（决策指导机构）”，直接受国务院领导。它负责全面规划我国跨国经营的总体战略目标，并实行统一管理。它的基本职能是：针对我国的产业政策、国民经济发展方向，联系国际经济格局和我国对外政策，制订跨国经营的总体战略目标，确定有关行业的海外投资政策和法规，引导企业有计划地利用国内外市场来开展海外经营，以此确保跨国经营的良性循环。“海外企业局”是督促企业执行国家有关政策和“海外投资指导委员会”所制订的战略方针和规划的管理机构。它的基本职能是：协调和管理海外企业，从事审批海外投资项目，综合管理海外企业的经营行为及相关事宜，并要提出有关的财政、税收金融等配套改革建议，汇集我国海外企业经营信息数据等等，以此进行具体指导和控制。它不是用直接的行政手段来管理和控制海外企业，而更多地以政策法规和计划的实施进度来协调和管理海外企业，以保证海外经营活动与既定的总体战略目标相一致。

2. 完善我国海外投资的法律体系，制订相应的财税政策、人事政策、外汇资金管理条例等，以规范海外企业的行为；与此同时，应积极开展对东道国政治、法律、经济环境的研究，努力掌握“关税贸易总协定”的有关知识以及有关的国际惯例等，做到知己知彼。

鉴于当前我国既没有海外投资法、海外合资经营法、公司法、银行法、抵押法和海外投资保险等法律规章，从事跨国经营的企业得不到我国法律的规范制约，同时又不谙悉当地法律，难以做到合法经营、合理避税、维护自己的正当收益，甚至弄得投诉无门，不知所措。为此，建议我国有关部门应尽快制订有关法规，有助于企业行为的规范化。此外，建议有条件的高等学校不失时机地积极承担研究任务，系统地研究海外投资的环境以及有关的法规，为我国企业有所准备地走向国际经济舞台，出谋献策，多作贡献。

3. 以深化改革、扩大开放的国策为主导，设计与构建合乎国际惯例的跨国企业管理模式，在理顺各方权责利关系的基础上，建设有中国特色的跨国企业。

(1) 对于当前我国海外投资载体这一重大问题，我们强调应发挥我国社会主义制度的优越性，努力突破传统管理体制上所造成的条块分割、各自为政的局面，积极地朝有利于企业海外竞争的方向发展。只有这样，才可能预期我国在今后的岁月里将出现一批按公平、合理、合法的经济原则进行跨部门、跨地区、跨行业联合的跨国企业。我国工、贸、技术、金融四方联合一体走向海外，这才是我们应该努力实现的目标。今后如一味强调仅以某一方面为主，而不搞联合，恐怕最终会贻误建设有中国特色的跨国公司的远大目标的实现。实际上，

这正是当前发展我国跨国企业的难点之一。

(2) 我国不论是政府获准从事跨国经营的少数大企业, 还是地方性海外布点企业, 到目前为止, 均尚处在以行政隶属关系为主的管理体制下, 因此在国内的总部与海外企业之间的关系不可能合乎国际惯例, 在双方的权责利关系方面, 是行政干预因素大于经济性因素。于是乎出现了国内管理体制和管理方式在国外布点企业中的延伸, 从而带来种种弊病, 也就不足为怪了。具体表现为国内总部不知东道国实况, 盲目指挥, 事无巨细, 集大权于国内总部, 而海外企业则没有多大经营自主权可言, 束手束脚, 难以开拓业务。如境外筹资、境外追加资本, 或选择合伙人、聘用外籍雇员等问题, 无不受国内有关主管部门的严格控制。而且事事请示, 申报、报批手续又往往繁琐, 耗费时日, 延误决策, 显然不利于经营。有时, 还因长官意志, 遥控决策, 不切实际, 贻误良机。

因此, 我们认为, 还是要从面向国际市场、适应国际经济竞争的需要出发, 实行政企分开, 理顺权、责、利的关系, 使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。目前, 在政府和企业的关系尚未理顺之时, 国内总部和有关主管部门对于海外企业应侧重于运用法律、经济手段从事指导、协调和监督, 逐步减少直接行政干预, 使海外企业能以灵活的方式适应东道国的市场环境, 开展自主经营。但是, 国内总部也不能放任自流, 必须对海外企业保持必要的控制, 按时获取海外企业经营的信息, 监督海外企业如何执行国内总部所制定的经营方针, 及时掌握其经济运行状况及其最终经济成果。现在, 我国对海外企业仅仅凭借行政性直接调控手段, 效果并不佳。我们建议按照不同的所有制形式和不同层次的海外企业, 分别确立与国内总部之间的关系, 实行分等级决策管理。在相关法规 and 政策的制约下, 确立海外企业经营自主权, 相应扩大其权限、责任与应享的利益。国内总部应根据其实绩和运行状况, 按照有关法规和政策加以监督控制, 凡表现不佳, 执行不力, 甚至违反规章者应予处罚, 业绩优秀者应予重赏。

(3) 我国海外企业的组建及其内部结构建设在现阶段, 不可避免地要逐步遵循国际惯例, 对不符合国际惯例的企业组织应进行改组。无数事例说明, 海外企业所有制形式不论是我方独资, 或与外商合资, 或是其他方式, 总得按国际通用模式来组建内部职能系统, 才能适应国际经济活动规律。营销、生产、人事、财务与研究开发这五个方面的职能系统在一般企业中是不可少的。而这几个职能的建立与健全均有赖于企业本身的素质, 以及官方如何针对国际性经济状况和东道国经济环境所作的抉择。一个企业如果缺乏反映自身特点的内部职能系统, 它就无法正常生存下去, 当然除此之外, 还必须从更高层次上着眼, 即要注入反映我国特色的经营精神, 以之作为职能系统中不可缺少的精神内涵, 借以凝聚、鼓舞海外企业的从业人员。

4. 培育和发展为海外经营服务的金融体系, 使企业获得有力的金融支持。

容许跨国经营企业有权广开融资渠道, 提高融资和用资的能力, 这是海外经营的基本功能之一。如果没有雄厚的资金为后盾, 特别是在创业的初期, 试图依靠企业自身的收益来再投资, 不言而喻, 这是行不通的。即使从事跨国经营的大企业如缺乏有力的金融支持, 显然也会寸步难行, 甚至蒙受损失或遭失败。例如, 1989年首钢在智利钢厂改造项目的投标竞争中, 因未能解决银行担保, 最终被挤出竞争者的行列。这个项目如获中标, 可创汇1400万美元。但直至目前, 我国还没有形成一套专门为海外企业服务的金融体系。对此, 不妨仿照国际上跨国经营的通例, 国内有条件的大企业在从事海外经营活动的过程中, 可建立海外投资

财务公司或相应的金融机构，以此开拓资金融通渠道，并借此提高海外企业经营的信誉。此外，还要考虑建立海外投资保险业务，以避免海外投资风险，确保企业投资经济效益。可以说，培育和发展为海外经营服务的金融体系，将有利于促进工、贸、技、金四位一体的中国化跨国公司的建立，有利于推动我国企业的海外开拓，也有利于培养造就一大批精通国际金融与国际贸易业务的专业人才。

5. 实施合乎跨国经营需要的稳定的人事政策，制订海外经营人才开发的长期战略规划，优化管理，力争人才竞争中的优势。

我们在调查研究过程中发现，海外企业行为往往是短期的。究其原因，这种短期行为与海外人才的培养、派遣管理政策的不明确、多变和不完善有关。例如，有的企业硬性规定海外高层管理人员不论其经营才干如何，凡满3年或5年者均须返国；有的把出任海外经营职务视为轮流出国的一种政治待遇；对某些作出贡献、经营实绩出色的高层管理人员虽允许连任，却不准携带家属出境；等等。此外，还有出国任职人员的工薪待遇是否按东道国相同职业的水平，抑或按一般外事出国人员的平均水平付给的问题。这都是影响海外人员积极性的因素。看来，目前各个海外企业都自行其事，五花八门。实际上，这种状况必然影响海外企业的经营业绩。对海外人员的质量要求原本应高于国内人员，并有其特殊要求，如果我国不能及早筹谋，积累相当数量的擅长海外经营的中高层经理和各种驻外专业人才的话，到头来，搞跨国经营是要落空的。企业能否保持国际市场上的竞争优势，在于能否拥有科技优势，科技优势的维持则在于优秀人才的保留。所以说到底，跨国经营本身是参与国际经济竞争，而人才优势则是决定性因素。另外，我们也不能不看到，国际上各国企业之间争夺优秀人才的激烈竞争是会大大影响本企业的生存与发展。一个企业能否保留住优秀人才，这已是人事管理中的关键问题，何况在海外经营环境中，人员的流动属司空见惯。如果跨国企业缺乏一整套招聘、培训和留住人才的管理措施，这就免不了会导致经营败北的后果。因此，我们认为既要有计划、有步骤地大力培养高质量人才，也要保证海外经营人员管理政策符合国际惯例与保持相对的稳定。

在人才开发方面，首先需要造就一批富有创业精神、敢于承担责任、敢于冒风险的开拓型企业家。其次还亟需造就大批高级优秀专业人才。为此，我们建议国家有关部门与国家教委合建一个人才培训机构，或委托有条件的财经高等院校承担此项战略任务。在人才培养方面，还必须沟通国际学术交流的渠道，多多吸引从事跨国经营并具有丰富经验的外籍专家、学者前来讲学。当然，在我国海外企业经营中有卓越成就的企业家也是良好的师资。

在人才使用管理方面，应贯彻科学、合法、合理、获权的原则，来优化人才管理。与此同时，我们反对任人唯亲，循私舞弊，把出任海外经营职务作为特殊享受的做法。对于有不同优秀表现的经营人员则应予以奖励，并要制订相应的人才管理条例，打破一刀切的做法，凡表现良好、贡献卓著者可继续延长留任；凡不称职者均应及时撤回，以保证整个海外企业的良性运行。

6. 大力开展当代跨国经营的系统研究，建立信息网络和咨询服务机构。

开拓海外投资涉足国际市场，而没有理论知识的武装，也没有专门技术指导，盲目行动最终徒然消耗国家资源，我们不能容忍此种行为一再重演了。开展当代跨国公司活动及有关专门知识的系统研究，使之服务我国的对外开放事业的迫切性愈来愈明显。我们建议国家有关部门指定或委托有关高等学校建立专门系统研究此项课题的机构，并相应地建立信息库，负责为我国政府部门、跨国企业提供对外投资和国际经贸方面的信息咨询服务。