

# 中国企业跨国经营的发展道路

张敏

(青岛大学 外贸系, 山东 青岛 266071)

**摘要:**分析当前中国企业跨国经营的现状和特点,并对今后的发展战略做了有益探讨。

**关键词:**中国企业;跨国经营;对策

**中图分类号:**F272 **文标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2000)02-0045-03

## On the Development of China's Overseas Investment

ZHANG Min

(Department of Foreign Trade, Qingdao University, Qingdao 266071, China)

**Abstract:** This paper analyzes the status and characteristics of China's overseas investment and discusses its development strategies in the future.

**Key words:** China's enterprises; overseas investment; strategy

### 一、中国企业跨国经营的特点

#### (一)跨国投资的平均规模小

按单项投资项目平均投资金额计算,发达国家跨国公司平均投资规模为600万美元,发展中国家为260万美元,独联体和东欧国家为140万美元,而我国非贸易性企业平均投资规模只有50多万美元。据统计,目前我国海外企业绝大多数属于中小型,较大项目寥寥无几,企业平均规模远低于世界水平,竞争能力低下。

#### (二)跨国投资的行业分布面广、层次低

我国跨国投资行业涉及资源开发、工农业生产、工程承包、加工装配、畜牧业养殖、交通运输、金融保险、医疗卫生、咨询服务及旅游餐馆等三大产业的各个行业。但行业结构落后,多属初级产品产业,而高科技产业和出口主导产业投资比重严重不足,制约了国内外企业的技术交流以及我国企业相对科技优势的发挥。

#### (三)跨国投资的地区分布过于集中

中国企业跨国投资的地区分布虽然遍布五大洲140多个国家与地区,但大多数集中在港澳地区,其次是美国、加拿大、澳大利亚、欧共体和日本等发达

国家。跨国投资过分集中于发达国家,将阻碍我国企业开拓多元化的国际市场。

#### (四)跨国投资方式以新建的合资企业为主

新建方式在我国海外投资中约占78%,具有非常重要的地位。从所有权占有情况看,我国海外投资以合资为主。在海外投资企业中,独资企业仅占21%,与东道国合资的占70%,与第三国合资的占9%。合作伙伴以华侨居多,企业一般仅占少数股权,实行有限责任公司制,这说明我国跨国公司的经济实力还没有达到控股地位。

### 二、中国企业跨国经营面临的机遇与挑战

#### (一)中国企业跨国经营面临的机遇

##### 1. 国际国内环境大好

国际形势主流是和平与发展,世界格局从两霸对峙转向多极化,我国同世界各国的友好合作关系进一步发展,为企业跨国经营营造了良好的外部环境。国内形势持续、稳定、健康发展。对外开放政策全面深入,政府重视和支持企业发展跨国经营,给予优惠政策和资金保障,不断改善宏观经营环境。

##### 2. 企业进行跨国经营的条件基本具备

经过几十年发展,我国已初步建立门类齐全的

工业基础,在某些产业或某些生产工艺方面具有相当强的竞争能力。特别是20年的改革开放,企业资金积累增加,为跨国经营打下坚实基础。

### 3. 世界产业结构的升级和重组

80年代后期,发达国家和亚洲“四小龙”等新兴工业化国家和地区的产业结构向技术密集型方向转换,劳动密集型产业和传统产业正向区域外转移,为我国发展纺织、服装、制鞋业等劳动密集型产业提供了良好的发展契机。因此,我国企业应抓住机遇,通过跨国经营成为国际分工网络中的参与者。

### 4. 国际利率降低是企业筹资的极好时机

企业跨国经营需要相当数量的资金。目前西方主要国家中央银行贴现率不断降低。1999年1月美国中央银行贴现率(年利率)为4.50%,日本0.50%,英国2.50%。我国可通过国际银行贷款,把更多的企业推向国际市场。

### (二) 中国企业跨国经营面临的严峻挑战

#### 1. 世界经济区域化、集团化趋势进一步增强

80年代以来,区域化、集团化发展成为一种全球趋势。据WTO统计,截止1996年,全球区域性经济组织有144个。如欧盟(EU)、北美自由贸易区(NAFTA)、亚太经合组织(APEC)、东盟自由贸易区(AFTA)、加勒比共同市场(CARICOM)、西非经济共同体(ECOAS)等等。这些区域性经济集团的形成和加强,无疑对非成员国产生排斥作用,使我国企业跨国经营面临严峻挑战。

#### 2. 经营企业规模偏小,竞争力不强

企业经营规模是企业竞争力的重要表现,中国企业同世界其它企业相比规模小,竞争力弱。迄今为止,中国仍无一家工业企业进入《幸福》杂志排列的世界公司500强行列。据1996年统计,中国最大的企业大庆石油管理局当年销售收入为399亿元人民币,折合40.88亿美元,第二大企业宝钢集团的销售收入为272.2亿元人民币,与世界500家大公司的最低入围条件(90亿美元)差距甚远。同年,韩国就有11家企业进入世界500家大公司的排行榜。实践证明,小规模的企业将丧失规模经济效益,企业难以良性发展。

#### 3. 大多数跨国企业缺乏应有的经营自主权

跨国企业面对瞬息万变的国际市场,竞争十分激烈,经营者必须灵活应变,迅速决策,才能立于不败之地。目前,我国从事跨国经营的企业及其海外分支机构缺乏充分、必要的生产经营自主权,如外

贸、对外投资、筹资融资和人事管理的自主权,严重阻碍海外投资和跨国经营的发展。

#### 4. 缺乏高素质跨国经营人才

举办海外企业急需大批通晓国际经贸业务的金融财会、科技、管理和法律人才,能熟练掌握当地语言、熟悉当地文化习俗和社会环境,有较强的公关能力,并能按国际惯例处理有关业务和纠纷。因此,培养一批熟悉国际惯例和市场环境、又具有在海外从事经营和管理能力的人才,是我国企业跨国经营的关键所在。

### 三、中国企业跨国经营的对策

#### (一) 灵活采用多种投资方式

90年代以来,除创建海外新企业外,跨国公司兼并和收购当地企业或与东道国企业建立跨国战略联盟已成为跨国投资的重要方式。这不仅对世界经济将产生深远影响,也为中国企业跨国经营提供了重要启示。随着世界经济区域化、集团化趋势进一步加强,国际市场竞争日益加剧,采用传统创建新企业的方式进行跨国投资的成本显著增大。我国企业应充分重视对跨国投资方式的研究和选择,积极采取兼并、收购以及建立跨国战略联盟等多种投资方式发展跨国经营业务,充分发挥各自优势。

兼并和收购指投资者通过一定法律程序取得东道国企业的全部或部分所有权的投资行为。其优点在于:(1)利用东道国被兼并企业现有的职能机构、厂房设备等生产设施,节省新建或扩建企业的时间,迅速扩大企业规模。(2)利用被兼并企业现有管理、技术人员和已被公认的商标、专利等无形资产,降低产品的生产成本,获取更多的比较利益。(3)利用被兼并企业原有的营销网络,使国企产品较快进入当地市场和他国市场。(4)利用被兼并企业与当地政府、民间团体和企业界、金融界的密切关系和影响力,降低和分散企业投资风险,增强竞争实力。

跨国战略联盟是指两个或两个从上国家中相互竞争的企业之间,为实现某一战略目标,在平等互利基础上通过签订协议而建立一种合作伙伴关系。它以股份相互占有、技术相互转让、市场相互共享为内容。其特点既可以从对方获得各自所需,又能保持各自的独立性。如美国福特(Ford)公司和日本马自达(Mazda)公司在销售方面的成功合作;日本电气公司(NEC)和美国电话电报公司(AT&T)的技术合作等。可见,跨国战略联盟有利于提高竞争优势、加速技术创新和开拓新市场,并弥补企业规模不足的限

制,迅速提高中小企业跨国经营实力。

(二)大力扶植和培育企业集团,提高企业的国际竞争力

国家应重点扶植国内实力雄厚的大企业和企业集团开展跨国经营,并赋予这类企业较完全、充分的外贸自主权、对外投资自主权、筹资融资自主权以及其他优惠。利用市场机制组建融生产、科研、金融、贸易为一体的大型企业集团,改变我国跨国经营企业规模小、效益差的状况。必要时可通过企业并购等形式对企业进行战略性改组,以资本为纽带,形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业的大型企业集团,以联合方式对外直接投资,增强我国跨国经营企业的整体实力。

(三)从实际出发选择跨国公司的发展模式

研究表明,现阶段我国从事跨国经营的先行主体有三类:一是大型专业外贸公司,如中国化工进出口总公司、中国粮油食品进出口总公司;二是大型生产企业,如首钢总公司、石化公司;三是大型金融、服务性企业,如中国银行、中国国际信托投资(集团)公司。我国跨国企业究竟应采取哪种发展模式,应从实际出发,根据各自优势和特点做出选择。第一类大型专业外贸公司和大型金融、服务性企业在跨国经营中可以借鉴日本、韩国综合商社的经验,形成以贸易为主体,包括生产、投资、金融、服务多种经营方式的综合体。第二类大型生产企业可以借鉴欧美国家的发展经验。

(四)合理确定跨国投资的产业方向

企业应根据自身优势结合产业发展的实际需要确定跨国投资的产业方向。对发达国家的投资,应立足于研究开发部门和高科技产业,使企业获得先进的科学技术和管理经验,从而增强竞争能力,改变我国企业对外投资项目技术水平低、经济效益差的现状;对发展中国家的投资,应立足于国内经济发展所需资源以及国内产业成熟度较高、具有比较优势的资源开发业和加工制造业。鉴于我国企业的相对优势,尤其应加强向发展中国家的投资,改变我国企业对外投资地区相对集中、相互竞争激烈的现状。

(五)加强政府对企业跨国经营的宏观管理

首先,政府应从发展国民经济,深化改革开放,建立社会主义市场经济体制的战略高度来认识跨国

投资的深远意义,制订发展我国对外直接投资和跨国公司的总体规划,正确引导企业有计划、有目标、积极稳妥地开拓国际市场。其次,严格财务制度,加强对海外企业国有资产的管理。国家应制订有关海外国有资产的管理办法,规定海外企业严格按东道国的规定设帐,聘请当地律师和会计做帐,实行合法避税、照章纳税,并有义务定期向国有资产管理局递交财政报告,详细列明海外资产的变化情况。对海外企业在产权登记和报送资产财务报表中的违法行为严惩不怠,直至取消其对外经营权,有效防止国有资产流失。第三,加强政府宏观服务功能,为企业提供信息咨询服务和培养高素质经营管理人才。政府可通过建立权威海外投资咨询公司和全球性信息资源中心,帮助企业对海外投资项目进行评估和可行性研究,为企业跨国经营提供及时、准确、系统的信息资料。此外,加快人材培养,除继续加强外派人员和海外企业在职人员培训外,必须加强高等院校经贸专业教育经费投入,调整专业结构,更新教材内容,增加实务性的国际经贸课程,以提高经贸专业毕业生的业务水平和国际化适应能力。第四,强化法制观念,制订有关海外投资的法律法规,如《中国企业海外直接投资法》、《海外合资经营企业法》,进一步完善境外投资的法律体系,有法可依、有章可循。

(六)加强国内总公司对海外子公司的管理

任何一个跨国公司的经营战略都要以全球为出发点,子公司的生产、销售、技术开发和财务管理等重大问题由总公司做出决策,实行公司内部高度集中的统一管理,以谋求利润最大化;而各子公司又要根据自己的经营环境和目标市场进行决策,实行分散管理。因此,必须妥善处理集权与分权的关系,既要保障海外子公司的经营自主权,又要维护母公司的权威,从而使跨国公司成为运行有序的有机整体。企业跨国经营,对海外业务应根据实际情况控制有度,灵活操作:(1)股权控制。用股权把子公司纳入集团全球战略计划,从而控制子公司的运营。(2)人事控制。总公司通过任命子公司经理和财务主管人员对海外子公司进行控制。(3)财务控制。通过财务预算和评价境外子公司投资利润率进行控制。(4)投资控制。限制子公司的投资权,子公司各项投资须报请总公司审批。