

论 21 世纪初中国跨国公司的发展模式

黄义志

一、当前中国跨国公司发展存在的若干问题

1. 总体上缺乏统一规划和合理布局。

中国海外投资已达十多年的发展历程,至 1995 年 3 月,经过外经贸部批准和在该部备案的海外投资企业达到 4557 家,中方总投资额为 52 亿美元,其中非贸易性投资企业 1658 家,双方协议投资额为 36.96 亿美元,中方投资额为 16.87 亿美元,占双方协议投资额 45.7%,广泛分布到 140 多个国家和地区。但由于我国资源、资金、技术和经验的相对不足,使我国已具有的一些在形式上进行跨国经营的企业,若用行为衡量能真正称得上跨国公司的企业却少得可怜,海外机构“小、散、乱”,没有开拓能力,很难长久地维持下去。由于对利用外国资本在海外办企业认识较晚,也未提高到战略层次上来加以筹划,致使我国海外投资既未建立权威性的专门机构,也未制定对外投资方面的法律条例,国家在总体上缺乏统一规划和合理布局,表现为一种无序性和随机性。由于政策上也没有形成成熟的导向机制,国家的宏观信息系统不完备,多数是根据多种渠道得到的非系统化信息决定投资的,致使中国投资项目无论在行业还是地区布局上,没有统筹安排的主攻方向和目标,这必然导致中国跨国公司运行机制的非理性化。

2. 与我国出口贸易宏观上不协调。

兴办跨国公司,在当前一个很重要的问题就是以投资带动出口,扩大中国的出口销售渠道。近年来,新兴工业化国家通过扩大海外投资带动出口已成为一种普遍发展的趋势。韩国在出口条件日益困难的情况下,通过向海外投资,带动了工业产品的出口;印度非常重视发展海外合资企业,到 1978 年为止,印度由于对外投资而带动出口到国外子公司的中间产品达到 4.25 亿卢比,为同期海外投资净资产的 2.2 倍。而中国海外企业与出口企业由于属于不同的地区和行业,对出口的连带效应差,海外投资大多是单纯的资本输出,而非以国内设备当作资本来投资。从 1980-1992 年中国海外投资结构看,出口信贷始终保持较少的比重,不到 15%,证券投资过高,超过 30%,直接

投资比重占投资额的 50% 以上。不合理的投资结构导致对出口的连带效应不够理想,有时非但难以带动产品出口,反而给国家造成重大经济损失。同时,国家对跨国投资带动的设备、技术、材料的出口鼓励不够,如对外工程承包带动国产机电设备、材料出口时往往遇到很多困难,如货源不稳定,质量难保证,运输、订货周期长,审批手续繁琐等。带出的国内施工机具和材料因不算出口产品而不能享受出口退税,企业只好在国外市场上采购。另外,国家对技术输出的规定也不够明确,限制了中国以对外投资带动机器设备、技术、材料的出口。

3. 微观经营机制存在严重缺陷。

中国现有的跨国经营企业,多数不是企业生产经营活动向国际市场的自然延伸,而是按国家指令性计划去经营选定的项目,是“中国式企业”在国外的延伸,这必然导致政府过多的行政性干预。企业缺乏内在的动力机制,亦不能根据国际市场变化,承担风险,主动经营。所有这些问题的症结归根于海外企业缺乏作为独立利益主体自主经营的内在动力机制。海外企业直接面向国际市场,但却要按国内现行体制给予管理,从而难以对市场作出灵敏的有效反应。海外企业的行为脱离国际市场的运行规律与国际贸易的惯例,就很难有什么竞争力,也难以成为其真正意义上的跨国公司。

4. 海外投资结构不尽合理,总体投资效益不高。

一般而言,投资结构主要是指地区产业结构和币种结构。我国在投资地区的选择上,过分集中在发展中国家和地区,特别是集中在港澳地区,这除政治因素外,与中国总体的海外投资战略有关。据有关资料统计:1979-1987 年,中国在亚洲总投资占海外总金额的 40.83%,而对港澳地区的投资又占对亚洲投资的 73.2%,占同期总投资额的 55.8%,在产业结构上,海外投资偏重初级产品的产业,忽视高技术产业的投资;偏重消费品投资,忽视生产性投资;偏重对国内效应弱的产业投资,忽视对国内连销正向效益强的产业投资;在投资企业中,从事商品流通的外贸企业偏多,而生产性企业偏少。所有这些一方面使投资结构不合理,另一方面导致投资与国内生产企业的断档、分割,致使海外投资风险加大,总体经济效益低下。在币种的选择上美元的比重过大,币种过于单一。在当前国际金融市

场风云变化莫测的情况下,加大了中国投资的外汇风险。

二、中国跨国公司的理想模式

作为中国跨国公司的理想模式,我认为应该具有以下特点:

1. 经营战略全球化。

跨国公司要用全球眼光分析国际政治经济事务,密切注视国际政治经济发展变化给企业带来的深远影响,根据国际环境的发展特点,制定出相应的跨国企业经营战略。在经营战略决策方面,跨国公司是从“全球经营战略”出发,以占领世界市场为目标,获得最大限度的利润为目的。它的最高管理层是超国界的,产品的设计、研究、开发可以在公司系统内的任何地方进行,合理配置和利用生产要素,作跨国界的合理分工。

2. 经营目的多元化。

跨国公司所追求的不是短期的、局部的利润,而是从长期的、整体的经销战略目标出发,进行跨国经营。例如许多在华公司在经营亏损的情况下仍然极力寻求与中方的项目合作,他们主要是看中了中国的广阔市场前景。跨国公司的经营目的已不是简单的直接的目标和动机——获得最大限度的利润,而是经营目标多元化,这其中包括占领东道国市场(哪怕是短期内不盈利或微利),绕过关税和非关税壁垒,合理避税,或为了取得某种资源、技术,或带动本国设备、技术、材料的出口等。

3. 融资国际化。

随着世界政治经济格局发生巨大变化,中国跨国公司的国际投资应层次化(包括水平型投资、上行式投资、下行式投资)。中国跨国公司的资金来源不是靠母公司提供,而是靠子公司、孙公司在当地或国际金融市场上筹措,资金在集团内集中管理使用,并且具有极强的资金调度能力。为了减少利息负担,避免外汇风险,跨国公司必须十分重视内部资金的调剂管理,把低利率的资金调到高利率地区使用,把疲软的货币换成坚挺的货币,预测各国货币汇率变动,适时偿还借款。

4. 生产营销全球化。

企业根据国际市场的需求,可以把工业过程的一部分或全部放在国外任何地方进行,向东道国和其他国家出售最终产品或中间产品。公司类型实现多样化,按不同的动机可为资源导向型、出口导向型、降低成本型、研究开发型、克服风险型、发挥潜在优势型。跨国公司把整个世界当作一个完整的产品市场而不是分为若干个产品市场,就能在生产、分配、销售管理方面获得巨大的规模效益。在产品的生产和销售方面,跨国公司有其全球性的经营体系,它们在不同的地区实行专业化生产、定点生产、分工协作,产品品种规格日渐多样化,投资、科研、技术开发都实行一体化服务,不断创新。公司通过内部系统之间的协同动作和内外之间的交流,从而形成一个有生命力的、抗干扰能力极强的越来越兴旺发达的大型跨国公司。

5. 技术创新全球化。

跨国公司的研究开发的全球化是它全球经营战略的一重要组成部分。它通过研究开发的全球化,去寻找短缺的研究开发资源,特别是培养周期较长的科研人才和技术人才;寻求良好的研究开发环境,涉及到技术基础设施、法律保护、政策和社会经济环境等方面的支持;在国际技术发展的前沿阵地设立据点和信息窗口,借此正确判明前沿技术发展的趋势,了解竞争对手的动态,加快自己开发先进技术的效率。同时通过联合开发,迅速筹集资本,分担风险,减少重复,相互传递技术,制约竞争对手。中国跨国公司应大力发展海外研究与开发,充分利用全球不同国家的技术优势,加快自己的研究与开发节奏,获取领先一步的效应。

作者认为:上述构想是中国跨国公司的理想模式。中国跨国公司国际化经营的道路并不是一蹴而就的。根据我国的具体情况,应按照国际惯例制定总体发展战略,进一步完善适应国际化经营的总公司集团机制,分步把中国企业推向市场,经过一个较长的时期实现中国跨国经营的理想模式。

(1) 开拓阶段。中国的大型企业公司在开始从全球性经营战略、规模效益出发,涉足海外投资,进行跨国经营。每一公司的海外生产网络,海外生产可以说还处在纵向发展阶段,其投资、经营的目的比较单一,或占领东道国市场,或取得某种资源、技术,或带动本国设备、技术、材料的出口,或为了绕过关税壁垒。在这阶段跨国公司能很好地逐步体现其强大的规模经济效应、经验经济效应、范围经济效应和联合经济效应。

(2) 成长阶段。跨国公司的经营目标多元化,在世界经济舞台上已具有强大的政治、经济实力。在产品某一方面、某一领域内占有统治垄断地位。世界各地无论国家大小,制度异同,只要从长远看有利可图,就可投资经营,并积极占领东道国市场。按照“价值链”理论的基本观点,在一个企业众多的“价值活动”中,并不是每一个链节都创造价值,企业所创造的价值,实际上来自企业价值链上的某些特定环节,这些真正创造价值的经营活动,我们称之为“企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势,尤其是那些能够长期保持的特定优势,是企业在价值链上某些特定的战略价值环节所具有的优势。企业抓住了这些关键环节,便就抓住了整个价值链。因此,公司为了扩大市场份额,增加销售量,应把生产过程的销售环节全部或部分放在国外,利用国内外人才资源,组建自己的外销队伍,建立销售网络,直接批发零售产品。在跨国公司内部,其资金表现为典型的双向流动,即流回母公司的利润增加,而母公司流向子公司的股本也在增加。跨国公司将根据最佳的公司资源配置原则进行全球的投资和生产,尽管廉价劳动力和某些大量可供的自然资源仍是投资企业考虑的因素,但已不是主要因素,甚至是次要因素,跨国公司投资动机还基于市场因素和区位优势。竞争加剧促使跨国公司和金融财团融为一体,从科研到生产,工、农、技、金、贸五位一体,形成强大的中国跨国公司。

(3) 成熟阶段。随着世界经济全球化趋势的继续发展和国际间分工的进一步深化,这时,跨国公司已开始向全球性公司

发展,成为无国籍公司。它的研究与开发、生产与销售、高层管理和雇员都不一定以宗主国为主,而成为“多国籍公民”。资金可以在全球范围内灵活调度,利用各国优势,实现资源的优化配置。跨国公司领先超现代化的科技通讯网络,世界超一流的科学技术,把全球当作一个大市场来统一考虑其经营战略,以求得公司全球利润的最大化。其规模效益在全球得到充分的体现,这时,跨国公司已不再要求自己来适应顾客,而让顾客来适应自己的产品,且越来越多的产品成为“全球产品”。“全球产品”不仅仅是一种满足人们物质需要的具有使用价值的物品,而且是一种能满足人们精神和感观需求的价值复合体,一种文化感受。由于技术的飞跃进步,使人们日益体验到通过现代化来提高生活质量的可能性。消费偏好趋同使全球性标准化产品能在具有各种文化的国家和地区受到欢迎。当然,各国的经济、技术水平、文化偏好、民族兴趣等差别总是存在的,但它们的存在并不影响市场全球化、产品全球化趋势的发展。

三、中国跨国公司发展的现实方略

1. 从战略高度着眼,确立发展跨国公司在中国经济发展战略规划中的重要地位。

首先应充分考虑发展中国跨国公司是我国实施外向型经济发展战略的重要手段之一,力争在本世纪初建立若干大型跨国公司,并以此作为整个国民经济体制改革的重要内容;其次,可考虑在国务院领导下,成立一个由计划、财政、金融、外贸等有关部门组成的权威性管理机构,负责制定中国跨国公司发展的长期规划、发展战略,并在宏观上给予“窗口”性指导;再次,建立和完善有关中国对外投资方面的法规,积极与有关国家签订相互投资的保护协定,避免双重纳税的协定,中国企业以实物或按合同规定负责提供的机器设备、原材料等,应免征出口税(视国内资源稀缺程度),以鼓励企业扩大出口;最后,各级政府要自学转变管理经济的职能和方式,提高工作效率,为企业走向国际市场创造良好的宏观环境,并通过综合协调运用利率、税率、汇率等经济杠杆实现中国跨国公司发展的宏伟目标。

2. 强化微观经营机制,保证中国跨国公司内在动力机制的到位。

其一,按照国际惯例管理跨国经营企业,并向国际跨国公司的经营机制转换、接轨,逐步过渡建立起具有全球经营观念和全球竞争战略的新型组织形态。按照国际上通行的活动方式、商业惯例和行为规范从事经营,利用国外合法、合理的避税规定,尽可能降低融资成本和风险。其二,解决跨国公司的经营自主权问题。世界经济国际化程度的进一步提高,这就客观上要求企业具有灵活多样的应变能力,也就必然要求公司具有相匹配的自主权。中国跨国公司目前没有海外筹资、融资自主权。由于受贷款额度和担保额度的限制,中国跨国公司得不到足够的银行信贷资金,严重影响了企业的拓展。中国银行的抵押金制至少在目前对中国跨国公司来讲也是无力承受的,筹资保权

大小,实际上形成受控于外国银行的局面,有损于中国公司的声誉。我国有些大型企业集团在国外享有良好信誉,国外金融机构也愿意提供贷款或抵押贷款,但受现行政策的限制,企业无法利用这种国际上通行的经济方法。目前国家的外汇管理制度规定海外企业的利润必须汇回国内,而对利润汇出并用于再投资则限制甚严,这使企业无法利用手中的资金捕捉投资机遇。对跨国公司而言,如果没有灵活筹集、运用和积累外汇资金的自主权,就不能实现真正意义上的跨国经营。因此,强化微观经营机制,一个很重要的问题就是解决跨国公司的经营自主权问题,以便使中国企业积极慎重地走上国际经济舞台,在明确得当的战略指导下,理性地从事跨国经营活动。其三,中国跨国公司的生产经营活动,应以企业生产经营活动的需求及其技术和经营管理上的能力为依据,彻底根除行政指令下的强压硬配项目,鼓励有国际经营能力的工、贸、科研一体化大企业或企业集团走向世界,发展成世界规模的跨国公司乃至全球性公司。

3. 按照真正的跨国公司的经营哲学和行为模式,规范公司的经营机制和决策方式。

目前我国跨国公司的先行企业有望脱颖而出,在21世纪初能跻身于世界著名跨国公司的行列。但目前这些企业在经营哲学和行为模式上离真正的跨国公司尚有一段距离,为此,从现在起就有必要进行组织创新、管理创新,重塑和再造具有全球经营观念和战略的新型组织形态,尤其要着重对母公司的经营机制和决策方式加以规范化。母公司要提高远距离管理和控制的技能,学会在空间上对整个公司超越国界的价值增值活动实行一体化管理。中国企业要以跨国企业行为模式为借鉴做好跨国经营决策工作,在投资区域选择上,坚持瞄准重点区域与市场多元化相结合的原则,尤其要优先考虑打入区域集团内部;行业选择上,以企业竞争优势为基础,突出出口导向型和资源导向型海外企业的发展;投资形式上,强调灵活的原则,但在独资与合资、新建与购并之间似应都以后者为主,在合作伙伴选择上,要有与知名大跨国企业结盟的战略意识和气魄,以便降低风险、分享跨国公司资源;在海外企业管理上,要顺应潮流,推行当地化管理,推行现代企业制度,树立起中国企业的开放形象。

4. 根据中国的“比较优势”,优化投资战略。

根据国际市场行情和国外投资环境的全面比较分析,充分考虑我国产业技术上比较优势的特点,对我国跨国公司的发展地区进行合理的布局,确立投资的主导产业与重点地区,同时,既要避免投资布局上的过分集中,项目重复,又不要战线过长,力量分散。我国应从本国的经济技术特点出发,制定出与国际市场需求结构相适应的多样化、多层次的投资战略。当前世界上没有哪个国家对某种制成品的生产出口都处于绝对优势,也没有哪个国家始终都处于绝对优势。比较优势总是存在的,都可以根据自己所拥有的参与国际分工的要素禀赋情况,选择处于不同阶段上的产品进行生产和贸易,分离国际分工和贸易所带来的利益。我国技术梯级分布、多层次的生产能力,在一定程

度上适应了当前世界投资市场的需求结构,因此,利用这样的“综合优势”,结合各类发展水平的国家,应分别制定出多层次、多样化的投资战略。

5. 加速银企融合,以集体力量向世界市场冲击。

金融资本与产业资本相融合是现代化大生产的内在要求。作为社会化生产发展必然产物的跨国公司,是我国经济体制和金融体制深化改革的一个必要环节,也是重构经济运行的微观基础和逐步培育社会主义市场经济体系的必然选择。跨国公司的海外投资和生产经营要领先必须获得跨国银行在资金上给予的大力支持。我国中银集团和中信集团在支持工业企业跨国经营方面发挥了相当大的作用。但是,当前我国企业还不能直接经营国际金融业务,靠自我积累的现汇搞海外投资实力非常有限。我国要想在国际上确立自己的竞争优势,就必须依靠生产、科研、贸易、金融为一体的大型跨国公司的力量,来获得较高的规模效益、结构效益和协同效益,才能大大增强我国跨国公司的筹资和投资能力。

6. 联合行动,以跨国投资带动出口。

充分考虑兴办跨国公司与中国出口战略的协调一致性,从而以跨国投资带动国产设备、中间产品、技术和劳务出口,打破中国外贸出口长期以来徘徊不前的局面,力争取得实质性的进展。

7. 构建适时的宏观金融政策,大力扶持中国跨国公司发展。

在国际直接投资活动中,跨国公司的投资资金来源多样化和灵活多样的融资方式,对我国跨国公司的发展具有一定的借鉴意义。在目前国家财政较为困难的情况下,对发育中的跨国公司,国家应放宽外汇汇回限度,企业将外汇留在国外扩大再生产,对在外汇紧缺国家开办的企业应允许以实物代替利润汇回。各大金融机构除了提供资金融通外,应设立中国跨国企业的咨询服务单位,提供广泛的服务及辅导;对金融机构建立安全性和盈利性的对称激励机制,调动它们放贷的积极性;大力发展合作金融等专门为跨国企业服务的金融机构,为信誉较低的提供特惠信贷服务。跨国公司应善于利用各种渠道,筹集所需资金诸如以中国的机器设备、原材料、技术等作价参与投资,利用香港第二板块市场,为风险投资开拓退出管道;对外经济援助与对外投资相结合进行;中国跨国公司在确认其产品的发展前途及还贷能力的前提下,向当地金融机构申请贷款或以其他方式筹集资金。总之,应实行多渠道、多样化筹资战略,以解决外汇资金的不足。中国保险公司应设立专门保险基金,承担中国跨国公司的非商业性风险,如战争、政变、无偿没收和国有化的风险等,并分散和控制风险。

8. 建立信息咨询中心,为中国跨国公司的长足发展提供服务。

由于中国跨国公司还处于发育阶段,应建立统一的海外投资咨询中心,以帮助公司对海外投资项目进行可行性研究、评估服务等;建立全球性信息网络,并与国际上著名咨询机构建

立广泛业务联系,系统收集国际市场行情和世界各地的投资环境信息,及时向企业提供国家政局情况、政策、宗教信仰、消费习惯、市场容量、外汇管理、法律环境、竞争对手和合作伙伴的准确真实的情况,提供经营有关项目的必要信息。这样做一方面解除了中国跨国企业欠缺现代专业检索技术和信息不知何处寻的困扰,另一方面,对于无力投注大量时间、人力、经费于信息归集工作或规模不够大的中国跨国公司而言,经由此信息提供管道的利用,亦可充分掌握外部情报源。同时,辅以租税、金融等优惠措施,改善中国跨国公司信息化初期投资之沉重负担,又配合信息专业人才的培育、电脑软体程式的委托开发等,提升中国跨国公司购置和运用信息设备之意愿与能力,形成层次分明、环环相扣的辅导体制。

9. 充分挖掘利用人才资源,将其纳入总体战略之中。

随着跨国公司经营管理的国际化、全球化,对高层管理人员的素质提出了更高要求。美国经济学家大卫·勃莱克在《跨国公司对外关系管理》一书中提出:“跨国公司经营成败的关键并不只是掌握技术,而更重要的是拥有优秀人才,以使企业能在不稳定的、面对各种挑战的东道国环境中有效地进行经营管理。”因此,跨国企业要求高层次管理人员必须具有进行政治、外交和技术谈判的技巧和能力。当前,缺乏谙熟业务和精通外语的管理人才是中国跨国公司发展的一大障碍,我国要打入国际市场,在国际市场上立稳脚跟,就必须培养出一批开拓型的企业家人才,开创性的专业化人才,经营性的经理人才。培养一批通晓世情国情的高级专业人才,如国际企业管理人才、国际经济法人才、国际会计统计人才。跨国公司人才的开发和培养是一项长期而艰巨的任务,因此,现在就应立即抓紧人才的培养。可以在高等院校开设有关专业,有目的地培养从事对外投资的管理、财会、营销人才;从有关部门、企业抽调德才兼备的干部进行定向培训;仿效西方的聘请制,聘请有经验有才华的外国人担任经理和重要负责人等。

注释:

薛求知:《无国界经营》,264~265、213页,上海,上海译文出版社,1998。

廖文义:《我国海外投资现状问题对策》,载《湖南金融职工大学学报》,1991(3)。

卢荣克:《我国对外投资的现状与发展战略》,载《厦门大学学报》,1991(2)。

孙林:《中国品牌国际化营销“七步曲”》,载《市场营销导刊》,1999(4)。

迈克·波特:《竞争优势》,中译本,北京,中国财政经济出版社,1994。

吴鸿祺:《如何提升中小企业的竞争力》,载《能力杂志》,1998(6-7)。

(作者单位:复旦大学管理学院 上海 200437)

(责任编辑:江春)