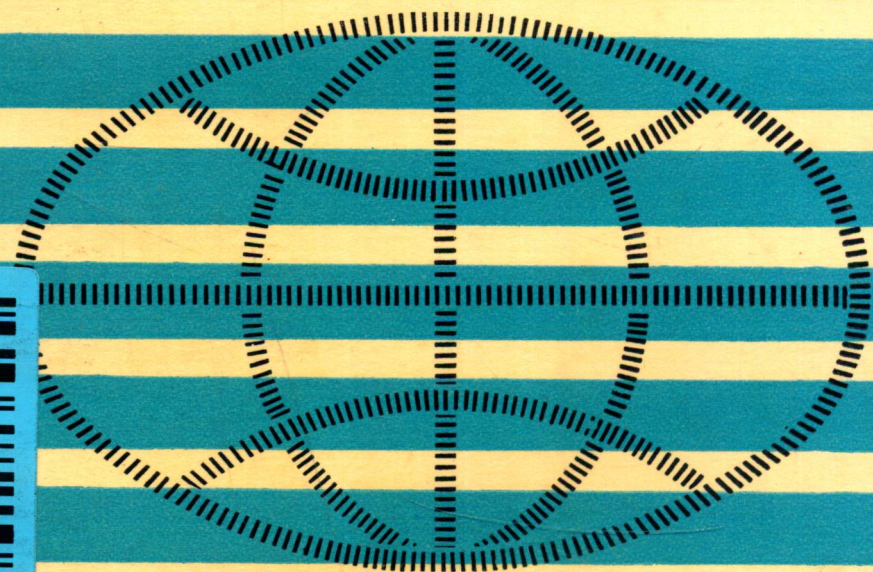


九十年代中国企业跨国经营

中国企业跨国经营研讨会(上海)论文集

主 编： 朱荣林
叶 刚



上海科学技术文献出版社

九十年代中国企业跨国经营

朱荣林 主编
叶 刚

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号 邮政编码200031)

海 门 第 四 印 刷 厂 印 刷

开本850×1168 1/32 印张 7 字数182,000

1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

印数: 1—3,000

ISBN: 7—5439—0329—6/Z·591

定 价: 7.90元

编者的话

进入90年代以来,随着改革开放的深入,我国开展跨国经营已经提到议事日程。这也是世界经济进一步国际化的必然趋势。为推进我国跨国经营的发展,国务院发展研究中心国际技术经济研究所上海分所和上海市世界经济学会跨国企业委员会联合于1991年10月在上海举办“90年代中国企业跨国经营研讨会。”参加研讨会的有广东、福建、浙江、江苏、山东、湖北和北京、天津、上海的企业界、学术界和政府部门三方面的代表共103人。会上,与会代表各抒己见,相互交流和切磋,形成不少共识,并在相互交流发展海外企业经验教训、剖析外国跨国公司有关组织和管理方法基础上,探讨了我国进一步发展海外企业的对策和措施。会议共收到论文和有关资料近30篇。还有几位同志在会上发了言,但未能来得及整理成文。由于论文集的中心和篇幅所限,我们在这里只收录了其中的22篇。

为了便于阅读,我们把论文粗略分为6组。第1组综合篇1篇,即会议的主题发言。第2组战略篇,共4篇,重点论述制订发展海外企业战略的重要性、制订战略的依据以及发展海外企业的行业和地区方向。第3组企业集团篇,共4篇,着重论述组织企业集团发展跨国经营的必要性和优势、组建跨国企业的总体构想和具体模式。第4组效益篇,共4篇,主要论述作好前期工作提高举办海外企业成功率,发挥自身优势,掌握国际惯例,不断摸索总结提高效益的经验和做法。第5组管理篇,共4篇,侧重论述改进企业内部运行机制和功能,加强宏观调控强化服务职能等政策措施。

第6组调查篇，共5篇，列入了珠海、深圳、广州、北京、辽宁等地发展海外企业调查报告，那里既有大量实例，又有许多调查对象的深刻见解以及有关改进的建议。读者在阅读时，可把它和前5个部分结合起来。

在汇编过程中，部分作者对论文作了修改，编者仅对文章作必要的技术处理，不妥之处请读者和作者指正。

本书得以出版，是同国务院发展研究中心国际技术经济研究所上海分所、上海国际经济贸易研究所以及上海科学技术文献出版社的编辑热情支持分不开的。严兴福同志在出版本书中也作了不少工作，谨此致谢。我们也要向所有给会议提供论文的同志致谢，并向未能列入论文集的作者致歉。

编 者

1992年8月

序

90年代是世界经济不断动荡、重新分化组合以至充满着不确定因素的年代。全球经济一体化和集团化趋势导致国际贸易保护主义加剧,使得国际投资日益成为打破贸易壁垒的重要力量,因而当今世界经济显现出两大特征:一是跨国企业迅速发展;二是国际直接投资直线增长。至1989年,全世界跨国公司对外直接投资总存量已达15000亿美元。根据联合国跨国公司中心估算,每1美元投资额大体可创造营业额3.8美元,那末跨国公司的国外销售总额可达57000亿美元,比1990年的全世界出口总额34700亿美元还要高 $2\frac{1}{3}$ 。这一态势告诉我们,发展跨国公司从事对外直接投资,已经成为世界经济重要的组成部分,其所起的作用已经超过国际贸易的作用。而且,其发展趋势方兴未艾。正如联合国跨国公司中心的报告所预言:“在90年代,跨国公司的世界范围经济活动将继续扩展”。认清这一趋势,抓住时机,积极参与国际分工,取得平等竞争地位,提高国际竞争力,并从中获得利益,这是我国企业肩负的历史责任。

近十年来,我国在引进外资的同时,企业界也为开拓自己的跨国经营和对外直接投资进行了多方面的有益探索。至1991年8月,我国在海外101个国家和地区开办各类非贸易企业共911家,协议总投资为24.7亿美元。此外,我国在海外开办的贸易型企业约800家,两者相加共达1700余家,从数字上看已成一定的气候。但是,我国发展海外企业,从事跨国经营起步毕竟较晚,从总体上说还只是处于初创时期,许多问题还有待实践、探索和总结。

“90年代中国企业跨国经营研讨会”就是为了总结前一阶段

开办海外企业的经验，探索海外企业发展的途径，研究中国企业跨国经营的发展战略和相关政策。这里选择部分论文编成集子与读者见面，是鉴于我国目前正处于加快发展海外企业步伐的关键时期和有利时机。一方面，作为世界大家庭一员的我国，必须顺应世界经济发展潮流，大力发展海外企业和跨国经营，以配合和支持90年代我国外向型经济进一步发展的需要，尤其是我国已经或预期参加有关经济贸易组织和协定，迫使我们不得不在各种领域和阵地通过境外企业参与国际合作和竞争，以巩固在国际经济社会中的一席之地。另一方面，在党中央提出加快改革开放步伐的今天，国家已确定把发展海外企业、开展跨国经营，作为搞活国营大中型企业、实现市场多元化战略，以至完成向外向型经济转变的战略措施和重要途径，从而为海外企业的发展创造了良好的大环境。机不可失，时不我待。

毋庸讳言，建立海外企业、发展跨国经营，是国际经济活动中较为复杂、较为高级的活动形式，它必然涉及到生产力要素的重新组合、企业经营机制的转换，以及一切与之相关的政策措施、调控手段和管理体制的改革，牵一发而动全身。因此，对于此项工作必须做到既积极，又慎重；边实践、边探索、边总结、边提高，这就需要多方面的共同努力和通力合作。如果本书能起到抛砖引玉的作用，则幸甚。

朱 荣 林

1992年4月30日

目 录



序	朱荣林
编者的话	编 者

认清90年代世界跨国公司发展趋势

积极发展我国海外企业	叶 刚 (1)
------------------	---------

跨国经营发展战略刍议	虞伯贤 (12)
------------------	----------

依据比较优势制订海外企业发展战略

.....	庄德钧 秦凤鸣 (16)
-------	--------------

坚持一业为主多种经营方针	张永安 (23)
--------------------	----------

实行“多元化”市场战略	秦 放 (27)
-------------------	----------

创建中国特色的跨国企业集团	中化战略研究室 (34)
---------------------	--------------

——中国化工进出口总公司发展跨国经营的道路

以集团优势发展跨国经营	阎大凯 (42)
-------------------	----------

发展我国跨国企业集团总体构想	刘 龙 (56)
----------------------	----------

迎接挑战组建我国跨国公司	裴 平 (67)
--------------------	----------

做好前期工作是海外企业成功的基础	杨顺兴 (81)
------------------------	----------

——我国纺织系统第一家海外企业的实践

选择良好投资环境采用适宜做法	闵 岗 (93)
----------------------	----------

发挥自身优势按当地行业运作惯例经营	刘迪华 (101)
-------------------------	-----------

在经营实践中不断探索和总结	朱明修 (106)
---------------------	-----------

改善我国海外企业运行机制	陈福星 (112)
消除“接口障碍”创新功能机制	王德培 (117)
做好宏观调控增强服务职能	严兴福 叶 刚 (127)
发展我国海外企业的十点建议	鲁传清 (133)
珠海市发展海外贸易性企业	苏建成 叶 刚 (140)
广州市工业企业海外投资	叶 刚 戴桂麟 (154)
深圳市集团企业发展跨国经营	叶 刚 贺执中 (170)
对几家中央部属大企业海外投资再次调查...	叶 刚 (185)
辽宁省海外企业调查	史 运 (203)

认清90年代世界跨国公司发展趋势

积极发展我国海外企业

上海国际经济贸易研究所

上海世经学会跨国企业委员会 叶 刚

一、80年代以来跨国公司大幅持续增长及其原因

80年代,由于世界经济增长速度放慢、某些不稳定因素的增长(如汇率和利率)、贸易保护主义的抬头、发展中国家出现持续的长期的债务危机等原因,使国际贸易和其他国际经济交往发展缓慢。但是,世界跨国公司的发展却一枝独秀,其对外直接投资额持续大幅增长。据统计,从1980年到1987年,世界跨国公司投资额从5190亿美元增加到10234亿美元,平均年增长率高达10.2%。与此相对照,在此期间,世界国民生产总值从143000亿美元增加到171000亿美元,平均年增长率为2.6%;世界商品出口总额从19900亿美元增加到24500亿美元,平均年增长率为3%。这就是说,在此期间,跨国公司直接投资存量增长率远比同期各国经济增长率和世界出口额增长率高。随着增长速度加快,跨国公司对世界经济的影响日益突出。据联合国跨国公司中心最新通报,1988年、1989年其直接投资额分别为1613亿美元和1961亿美元,1989年总存量已达近15000亿美元。按联合国跨国公司中心估算,每1美元对外直接投资额可创造营业额3.8美元。据此,世界跨国公司的国外营业总额共达57000亿美元,比1990年世界出口总额34700亿美元要高2/3。

那么，为什么80年代以来跨国公司会有如此迅猛的发展呢？据我个人近几年的跟踪研究，大体有以下4个主要原因。

第一，先进技术快速地被应用于生产。80年代以来，以微电子技术为基础的各种生产技术广泛地应用于生产。在生产组织管理上也出现了“适时”库存系统等，它使物质供应和生产经营活动密切衔接，从而大大减少了原材料、半成品和制成品的库存。这些都使产品中的非熟练劳动和原材料所占的比重日益减少，而有关技术和信息因素所占的比重不断提高。那些一直以劳动成本或以原材料为基础的产品和出口形式的优势逐渐削弱，而对外直接投资形式的优势明显突出。

第二，多极的世界经济力量已形成相互抗衡的局面。战后初期出现的那种美国一统天下的局面已不复存在。西欧、亚太远东地区国家的经济日益发展，其力量已增强到可与美国相抗衡的地步。它们之中的任何一方都无力消灭另一方，但由于利益各不相同，因而又各不相让，都想在竞争中战胜对方。它们之间的竞争十分剧烈，涉及到各个行业、产品、地区和领域。过去一般的较为简单的传统竞争手段难以在竞争中取胜，而在国外设点则可采用更多强有力的手段。

第三，经济地区集团化的形成国际营销带来一些前所未有的新问题。1985年，欧共体各国首脑会议同意，在1992年前实现内部统一大市场的提案（1987年7月1日开始实施），其中规定要在1993年1月1日前消除成员国之间经济交往中存在的实施性、技术性和财政性三大类障碍，以便使共同体内部实现人员、商品、劳务和资本的自由流动。这一方案的实施将会有力促进成员国增加生产5%左右，降低成本7%左右，也大大降低成员国之间各种要素流动的费用，从而大大提高了它们的国际竞争力。与此同时，美国和加拿大签订了自由贸易协定（1989年1月1日起生效），规定要在10年内消除两国之间的商品进出口的关税，并力求使资本

和人员较自由地流动。这种经济地区集团的特点是，对内开放协调，对外保护主义，具有强烈的排外性。对付这类集团保护主义将会是一件十分艰难的事。有效的竞争方法可能有两种：自己组织和参加经济集团，从自己集团中得利；到对方集团内办企业，打下几个楔子，享受该集团内部的好处而又不被其排挤。

第四，信息、通讯、运输技术的重大发展为对外直接投资大规模发展提供了条件。战后，空运、海运以至陆运的发展，大大增加了运输容量，加快了运送速度和降低了运输成本，从而大大缩短了世界空间的距离，这就使那些网络分布各地、生产经营活动有分工协作、需要大量而频繁运送原材料、中间产品和制成品的跨国公司成为可能。这些变化一方面使原有的传统国际经济交往已不能或难以起到过去所起的作用，而另一方面却使对外直接投资这种形式的功能和优势得以发挥。这是80年代跨国公司一枝独秀的客观条件，是其持续发展的直接原因。

二、90年代跨国公司将继续保持发展势头

根据许多中外经济学家估计，90年代世界经济仍将处于动荡和不稳定之中，其增长速度大体会保持在80年代水平。在这种形势下，世界跨国公司对外直接投资的前景将会怎样呢？对此我们不可能作出具体定量的预测，只能作些总体趋势的分析。

联合国跨国公司中心在它所编的《世界发展中的跨国公司》第四个报告中认为，“在90年代，跨国公司的世界范围经济活动可能继续扩展”。我倾向同意这一估计，其主要理由如下：

第一，世界经济大环境大体与80年代相似。目前大多数经济界人士估计，90年代世界经济增长将象80年代那样，仍是低速增长。不少人预测，在90年代上半期世界经济平均增长率将保持在3%左右。这样的速度似乎比80年代略快，或大体持平。它将在

一定程度上促进跨国公司的扩展。而且，跨国公司的发展并不完全取决于世界经济发展速度。根据80年代的事实，跨国公司的扩展也会不受经济增长影响而独立发展。例如，它可以仅仅为降低成本、加强竞争、越过贸易壁垒或为了在不同区位实行资源最佳配置而把生产经营转移到国外或增设网点，因而扩大了对外直接投资。有不少人分析，90年代只要不出现非常严重的经济危机和大规模战争，世界跨国公司的发展仍将继续。

第二，80年代促进跨国公司发展的上述4个因素不仅在90年代仍然存在，还可能有所发展。(1) 90年代科技革命将会进一步加速，以微电子技术为基础的生产技术体系的应用将越来越多，并推广到更多的行业中去。同时，生物工程、新材料和复合材料（超导体、陶瓷、超粘体和新塑料等）突破的发展，可望在90年代对生产发展产生重大影响。(2) 多极的各种经济力量仍将趋于均衡。美国地位会继续下降，欧洲和日本相对力量还会有所上升。90年代国际经济进入了一个拉锯阶段。(3) 经济地区集团化将进入全面实施阶段。按计划，欧共体统一大市场方案和美加自由贸易协定的实施，将主要放在90年代完成，尤其是后者规定期限是从1989年到1998年，其中9年是在90年代。对付这一新问题，将是每一个国家日益迫切和现实的任务，必须作出决策。至于信息、通讯、运输的先进技术推广也将继续。

第三，许多国家和企业已对世界经济形势作出战略调整，强调发展对外直接投资。日本或许是世界上较早注意到国际营销条件重大变化，并相应提出调整国际战略的国家。国际经济新环境使日本传统经济方式遇到了挑战。日本企业一向是靠降低成本和提高产品质量来取得竞争优势的。可是，成本越低，质量越高，出口就越多，顺差就越大，日元就越升值，并导致和其他国家的频繁贸易摩擦。到海外直接投资，把生产地点移到国外，既可避开贸易壁垒，又可接近消费者，获取东道国的原料，并减少日元

升值的压力。实际上，从80年代后期起，日本许多企业就是按此部署，成群结队地去海外扩张。到1988年，它的对外直接投资存量已超过了1100亿美元，跃居世界第三大投资国。其他发达国家也相继有类似的动向。美国企业无疑也没有放松向其他国家的投资。需要特别提出的是，在发展中国家（地区）中，一些新兴工业化国家也注意到了这一变化，并相应积极地作了部署。它们不仅在欧共体和美国等国家设立了一批贸易业子公司，而且在那里建立了工厂，以低成本、初级技术开发较为高精密的产品，甚至部署在那里设技术园地，制造计算机等。

种种迹象预示，在90年代，世界跨国公司仍将有大幅度增长和发展。在国际经济中，跨国公司对外直接投资将会变得越来越重要，日益发挥其主要增长推动力的作用。正如许多西方经济学家所说，世界已进入了“国际投资是世界经济发动机”的时期。

三、发展我国海外企业的若干思索

90年代世界跨国公司的增长及其发展趋向，既给我国带来机遇，也向我们提出了挑战。

自从我国实行开放政策以来到1991年3月底，我国共批准建立非贸易性海外企业839家，协议总投资额24.12亿美元，我方投资10.38亿美元。这是一个很好的起步。但是，与我们的潜在可能性和需要相比，特别是和其他发展中国家相比，它还存在相当距离。目前，不仅我国的海外企业数量不多（占世界跨国公司子公司总数的0.4%）、规模不大（投资额仅占世界对外直接投资总额的0.066%），而且经营效益也不十分理想。我国发展海外企业还有许多问题有待解决。现结合我们的最近调查，就若干问题提出一些不成熟的看法同大家讨论。

（1）提高认识，看清发展海外企业的战略意义 目前，我国

发展海外企业存在的问题有不少是同思想认识有关。有的同志把利用外资和海外投资对立起来，说现在是利用外资，怎么又去海外投资呢！或者说我国目前是资本输入国，那来资金输出！有的同志认为办海外企业会冲击、损害我国对外贸易（外贸公司），特别是出口。还有的同志以我国海外企业效益不理想来论证现在还不是我国发展海外企业的时候，等等。这些看法需要澄清。首先，我们必须认识，发展跨国公司是世界经济发展潮流，作为世界大家庭的一员的我国绝不能置身于外。特别是要看到，发展跨国公司具有多方面的作用，它不但本身就是经济发展的一个组成部分，而且又与发展对外贸易、技术转让、劳务输出、承包工程以及资金流动都有密切联系，可以互相促进，所以是发展外向型经济的一个不可分割的部分。其次，我们也应该认识，一个国家和企业能不能从事跨国经营决不是看它有没有绝对优势（包括资金、技术和人才方面的绝对优势），而是主要看它有没有相对优势。只要一个国家工业化和外向型经济发展到一定程度，具有某些方面的相对优势，就可以打出去从事适合于自己条件的跨国经营。况且，海外企业不仅可利用自己的优势而且还可利用当地的比较优势。事实上，正是由于如此，当今世界上存在着不同层次和水平的跨国经营。我们决不能作茧自缚，妄自菲薄。总之，我们一定要从经济发展的战略高度来认识发展海外企业的重要性和迫切性，因为，它的发展将涉及的决不是一时、一地、一业的局部问题，而是涉及到我国发展外向型经济和实现四个现代化这样的全局和长远目标。只有这样，才会使我国各行各业认真重视，努力开拓，积极行动。

（2）制订发展战略和中长期规划 在明确发展海外企业重要性的同时，我们还要认真研究如何来发展我国海外企业的问题。从宏观角度看，最重要的是，各级政府主管部门要制订出一个正确的发展战略，使之尽可能切合我国国情（我国是一个社会主义国家，

实行开放政策时间还不长，经济实力、技术水平、市场和管理技能以及国际营销经验不强不多，相对优势在于劳动密集型行业等），并把当前项目同今后长远目标和整个外向型经济以至全国经济发展结合起来，以改变过去那种打遭遇战、力量分散、缺少配合等弱点，取得最佳效益。与此同时，各地区各部门就要根据这一发展战略把它列入到各自的中长期规划和计划中去，给予恰当的安排（包括资金筹措、海外企业所需物资供应和海外企业产品返销国内、人员培养等）。因为，尽管境外投资和国内投资并不完全相同，其生产经营活动所需的生产要素许多是在国外解决的，但总也会有一部分需要在国内解决，要在国内的投入产出中加以平衡，即要使其成为整个经济计划的组成部分，并由各单位贯彻落实，以保证发展海外企业的战略和规划的实现。不然，发展海外企业还会是困难重重，步履艰难，甚至自生自灭。

（3）大小结合，发挥各类企业的积极性 目前，世界各国（包括发达国家、发展中国家）跨国公司类型、规模各不相同，并没有一种绝对模式。在这方面，我们认为，至少要处理好三对企业关系，即既要发挥贸易公司，又要发挥生产企业积极性；既要发挥专业公司，又要发挥综合性公司的积极性；既要发挥大企业集团企业（中央企业），又要发挥中小企业（地方企业）的积极性。根据我们调查，各类企业办的海外企业各有自己的特点、优势和作用。事实上都有若干成功的事例。但就规模来说，大企业（集团企业）由于其本身的条件（实力强、有直接对外经营权、从事外经贸的人才和经验、有相当数目的境内外分支机构可作合理配置和协调等优势），理应而且实际上已成为我国发展海外企业的骨干力量。目前在这方面争议较多的是究竟要以哪类大企业（集团企业）为主体来发展海外企业，即要以外贸企业为龙头的工贸结合的集团企业，还是以工业集团企业为主体。它们各自提出许多理由，强调要重点发展。我们以为，这两种集团企业似

乎都需要，以贸易为龙头的集团企业适合从事生产经营初级产品的行业，而工业集团企业大多适合从事生产经营制成品特别是技术和产品性能较高较多或较复杂的行业。问题在于我国由于长期产销脱节，使贸易企业和工业企业都只从事生产经营中的一部分活动，各自都有擅长又都有不足。当务之急是按不同行业采用不同形式努力把两者有机结合起来。要联合，就需要遵循自愿平等互利的原则。这才是需要探讨的重要课题。

(4) 正确估价现有成绩，总结经验，提高效益 我国发展海外企业尽管时间不长、经验不足、问题甚多，但就我们最近的调查，它们都在不同程度上取得了一定的效益。正如上面已经概括的那样，其效益主要表现在：海外企业（项目）本身的经营效益，即赚取了一定利润；有助于主办企业的境内外其他生产经营活动，发挥了一定的综合效益（有的还在境外从事与我国对外经贸无关的跨国经营业务）；并促进了国内各行业和各地区的经济发展，产生了相当的社会效益（其中尤其以旅游业更为明显）；还为今后外向型经济发展打下了较好基础，如增强实力、培养了人才、提高了技术、积累了经验等。调查表明，凡是经营较好的海外企业都有以下共同特点：依据自身条件和优势，选好项目，确定适度规模；全面摸清投资环境选好地点，作好可行性研究；搞清合作方的资信，选好伙伴，建立平等互利的协调关系；掌握或分享经营权，执行母公司的决策；有足够的高素质的外派人员，善于开拓经营；生产经营活动符合行业特点和当地商业惯例，能有效开拓业务。毋庸讳言，我国的海外企业目前效益还不够理想。它主要表现为利润不大，与我们预期有差距，尚未对有关企业、行业和地区产生明显积极影响，且有若干重大亏损事例。但并不能由此认为，我国海外企业一无是处，更不能说“得不偿失”。事实上，就我国海外企业总体看，持平和盈利的企业还是占大多数，亏本只占较小比例，至于巨额亏损和严重非经营损失导致失

败仅是个别事例。而且还应看到，造成效益差的原因是多方面的，归纳起来有：经营目的不明确，少量规模过小，经营思想不适应市场经营，入乡不就俗，不按国际惯例办事，境外企业缺乏经营自主，经营权不在我方，外派人员不得力。据此，要提高效益，就要全面分析上述原因，以便有的放矢，从各个层次和各个方面根据各行业、地区特点采取相应措施。

(5) 加强管理，完善企业自我生存、自我发展机制 随着我国海外企业的发展和国际形势、国际市场的变化，如何加强对境外企业财产和经营的管理，目前已经提到议事日程上来了。但是，各方面人士在由谁来主要管理（省市政府、各主管局、主办企业和境外企业）、在哪里管（在国内管还是在海外管或分区分管）、按什么原则管（国营企业、三资企业、分公司或子公司、集中与分散）、管什么（战略和经营、职能和要素）和怎么管（直接和间接）等都存在着分歧。我们认为，境外企业的管理似乎应以国内管理为主，以投资企业为主，借鉴国际上跨国公司母公司管理子公司的一般原则（实际上也是一种国际惯例），使之科学化和制度化。具体说，在企业层次上的管理大体可以分为几个方面：①尽快确立主办企业和海外企业的规范化关系，明确母公司和子公司的责职权范围，规定哪些经营决策（如生产、投资和市场方向、研究与开发、高级经营人员委派、盈亏报告等）必须由母公司定，而具体生产经营业务和决策的实施，由子公司负责；②相应建立适当的组织系统（专人、职能部门、领导集体）和必要的规章制度，从组织上和制度上加以落实，保障母公司和子公司的正常关系，保障母公司利益，减少随意性和不稳定性；③在海外企业内部也要有一定的制约机制，如增加经营活动的透明度，有相互协调和制约的科学分工以及必要的相互监督体系；④认真选好境外企业的主持人，以便使这些原则和制度能顺利贯彻执行。所有这些均应尽可能以当地法律为依据，符合国际惯例。政