

上海企業跨國經營 初探

汪道涵題

主 編：顧 達

陸伯文

副主編：周偉民

INITIAL EXPLORATION ON
TRANSNATIONAL OPERATION
IN SHANGHAI ENTERPRISES

上海科學技術文獻出版社

《上海企业跨国经营初探》

顾问、编辑名单

顾 问:

- 汪道涵 上海市人民政府顾问、上海经济区出口商品企业协会名誉会长
- 韦 明 上海市人民政府咨询小组成员、上海经济区出口商品企业协会会长
- 明志澄 上海市经委副主任
- 张 祥 上海市外经贸委副主任
- 任百尊 原锦江(集团)联营公司董事长
- 冯郑州 上海经济区出口商品企业协会副会长兼秘书长
- 凌黎明 上海市经委外经处处长

主 编: 顾 达 陆伯文

副 主 编: 周伟民

编 委: (按姓氏笔划为序):

方耀光 孙中连 孙 勇 周汉民 张士翔 张东生
徐达权 夏钟瑞 曹 蔚 富时英 蔡安宜

责任编辑: 薛 慧

前 言

90 年代，是本世纪留给我们的最后十年。处在这个历史关键时刻的上海，面临着国内外一系列严峻挑战和发展机会。

所谓严峻挑战，主要是指当今世界经济的区域化和集团化发展已不可逆转，国际资本流动更具有竞争性和选择性，这使我国参与国际分工面临更艰难的选择。已经形成或正在形成的欧洲、北美、亚太三个巨型经济圈，对内经济联合，对外壁垒高筑，导致商品和生产要素主要在经济圈内循环。同时，随着国际资本流动空前活跃，跨国公司、跨国银行迅速发展，国际直接投资趋于多元化，越来越脱离对国际贸易的依附。这些都对上海发展外向型经济造成严重制约。

所谓发展机会，是指世界各国产业结构正在进一步调整。从亚太地区看，上海的经济科技实力居于“四小龙”和东盟各国之间，在世界产业梯度转移中处于相对有利地位，上海在传统技术、中间技术和高技术领域中都有一定优势。在这种形势下，党中央、国务院因势利导，决定以开发浦东、开放浦东为先导，逐步把我国 90 年代的改革开放的重点转向长江流域，这就为我们把上海建成一个外向型、多功能、产业结构合理、科学技术先进的现代化城市提供了极为有利的条件。

目前，国外一些大型跨国公司每年都向海外作大量

直接投资，1989年全世界的直接投资额近1万亿美元。世界新技术开发投资的80%，世界进出口总额的2/3被各国跨国公司（其中包括苏联东欧等社会主义国家和其他发展中国家的跨国公司）所占有。跨国公司在世界经济中发挥的作用越来越大。相比之下，近十几年，虽然我国引进外资高达几百亿美元，而在海外直接投资总额才10亿美元，平均每年还不到1亿美元，这个进展显然太慢了。

面对整个世界经济形势的变化，我们认识到，上海的外向型经济应该是双向的，既要引进外资，也要建立海外企业，发展跨国经营，要把发展跨国经营看作是上海完成外向型经济转变的战略措施之一，让企业走出去经风雨，见世面，直接参与国际竞争，使我们的生产要素在国际范围内流动和发展，促进上海外向型经济的全面发展。

尽管从总体上看上海跨国经营的步伐起步较晚，但可喜的是目前上海已经有一批大、中型骨干企业率先打出去了，并已在实践中取得了一些有益的经验。现在应该尽快总结这方面的经验教训，使那些正在进行或正准备进行跨国经营的企业，少走弯路，发展更快。另外，我们要进一步加强跨国经营研究，为政府制定跨国经营总体战略和具体政策提供建设性意见，使我们的海外企业能够健康稳步地发展。

我们相信，在党和政府高度重视和大力支持下，上海企业跨国经营的发展前景一定是广阔的。

韦 明

1990年12月20日

目 录

一、实 践 篇

走向世界，参与竞争——企业向国际化、多功能

- 和综合性方向发展.....苗耕书(3)
- 创办海外科技企业的实践与探索.....陈苏阳(9)
- 在美国进行现货批销的尝试.....陶祖驥(17)
- 荷兰“上海城酒家”在探索中前进.....唐吉余(24)
- 中国园林出口事业初探.....史美刚(29)
- 沪港合资的新探索.....张震奎(36)
- 探索合资之路，拓展出口之道.....陈美福(43)
- 走具有上海特色的远海渔业发展道路.....钱锦昌(48)
- 浅谈针织行业的跨国经营.....钱 锋(54)
- 兴办海外企业的一些体会.....杨顺兴(59)
- 发展跨国经营，开拓国际市场.....翁同杰(66)
- 一个正在走向世界的气功团体.....杨仰云(69)
- 浅谈国际旅游中的跨国经营.....道书明(75)
- 确立国际化意识，加入建设业跨国经营的行列.....田宇林(82)
- 上海外经公司 90 年代的新思路.....周晓临(88)
- 开拓、创新、前进——在改革开放中积极发展
- 跨国经营.....张效浚(96)
- 参与国际竞争，拓展世界市场.....陈少卿(103)
- 积极开展跨国经营的尝试.....李松茂(110)

二、理 论 篇

跨国经营应成为外向型经济格局中的一个重要

组成部分.....徐鹏飞(117)

上海工业走向世界的潜在优势.....凌黎明(122)

发展和利用上海海外企业网点刍议.....叶 刚 周伟民(129)

发展企业跨国经营是一项重要的战略行动.....甘次地(143)

从事跨国经营需要注意的几个法律问题.....徐达权(149)

中国外贸企业必须面向更广阔的国际市场

——兼论在美国兴办企业的若干法律问题.....周汉民(153)

境外投资企业外汇风险管理.....孙 勇(160)

上海赴拉美跨国经营问题初探.....

.....方耀光、周伟民、蒋慧工、贾继锋(175)

跨国公司及其几个理论认识问题.....

.....谢 康、欧志伟、金 芳、邓勤民(186)

上海海外企业及其扩展对策.....

.....谢 康、欧志伟、金 芳、邓勤民(203)

从世界经济的发展趋势看上海走跨国经营道路

的迫切性.....顾 达(215)

略论上海企业跨国经营的产业结构和地区分布.....顾 达(221)

三、资 料 篇

境外投资外汇管理办法.....(229)

境外投资外汇管理办法实施细则.....(232)

境外贸易、金融、保险企业财务管理暂行办法.....(238)

上海市境外投资企业名单.....(244)

一、实 践 篇

走向世界，参与竞争

——企业向国际化、多功能和 综合性方向发展

苗耕书

改革开放的政策，正把企业推上世界经济舞台，直接参与国际竞争，在求得企业本身的生存和发展的同时，也为我国的经济振兴带来了新的生机。但是，我们现在还不能适应这一形势的变化。如何使一大批企业迅速转为真正的外向型企业，特别是象上海这样一个本身资源贫乏、本地市场有限的并以加工工业为主的工业城市，如何扬长避短，转向海外为产品寻求更为广阔和纵深的市场，是当前经济体制改革和外贸体制改革的主要目标。要实现这一重大战略转移，站在对外开放第一线的外贸公司必须发挥桥头堡和催化剂的作用。走出去、在海外建立起牢固的阵地，进一步密切与国际市场的有机联系，真正成为生产企业与市场之间活跃的中介体。

上海市五金矿产进出口公司(简称上海五矿)是一个从事各类金属材料、金属制品和矿产品进出口的专业外贸公司，产品销往130多个国家与地区，与世界上6000多家客户保持着良好和稳定的贸易联系。公司开业40年来，随着我国社会主义建设事业的不断发展，特别是十一届三中全会后改革开放政策的不断深入，进出口贸易额不断增长，1989年达5亿美元左右。近几年来，上海五矿积极发展海外企业，先后在香港、荷兰、泰国、意

大利、美国、阿联酋、英国和法国等国家与地区设立了8个独资、合资和合作经营企业，派出常驻海外人员19人（不包括借调），年营业额近5000万美元，为推动公司进出口业务的持续增长和整体经济效益的不断提高作出了贡献。

（一）

近几年来，内地的加工工业迅速崛起，各种轻纺产品对上海的依赖大幅度减少，上海工业被迫进行产品结构调整，转向国际市场寻找出路；同时，随着内地加工工业的发展和对外口岸的增多，大宗原料性产品对上海的供应逐步减少，上海作为我国对外贸易主要口岸的地位受到严重挑战。进入80年代，国家原来集中通过上海五矿出口的钨、锑、锡等大宗商品全部停顿，影响出口额近50%；其它初级加工产品也遇到了各口岸的剧烈竞争，不少生产单位的生存都成了问题。在这种新形势下，如何使上海现有生产能力和国际市场需求之间寻得最佳结合点，使前者更有效地发挥出优势，也为外贸公司自己寻得更大的生存空间，是当今时代赋予外贸企业的历史使命。

传统的出口商品结构受到了强烈的冲击，传统的经营模式受到了严重的挑战。面对形势的变化，上海五矿迅速作出了反应：积极引进国外先进技术和设备，扩大适销品种、调整产品结构、提高产品质量、改进产品包装，增强商品的非价格竞争能力；与此同时，积极发展海外企业，努力建立贸易前哨阵地，充分利用海外企业的优势，在为公司和生产企业及时提供原辅材料、搜集市场信息、密切内外联系、创造贸易机会、加强售后服务等方面取得了明显的效果。上海五矿的海外设点工作起步并不早，在短短的二年时间里，完成了8个海外企业的筹建和人员派遣工作，最近还正在积极筹划新的发展目标。改革开放的新形势，有力地推动了上海五矿的向外发展。

(二)

1990年,上海五矿对各海外企业所在国家与地区的出口与1989年相比,平均增长了9.86%,受其辐射影响,对邻近国家与地区的出口也有了较大幅度的增长。其中原因很多,关键是二条:(1)商品推销工作得到了加强。海外企业身处市场前沿,随时掌握着市场的动态和脉搏,有的放矢地上门促销,在快速、简便、高效、周到八个字上下工夫,收到了事半功倍的效果。有的海外企业3个月的销售额就相当于以往全年的出口额。(2)售后服务有了明显的改善。商品售后发生数量、质量、包装、运输等方面的异议或纠葛是常有的事。海外企业在处理其所在地和邻近地区发生的问题中有着地理上无法替代的优势:通过实地勘察取得第一手资料,迅速、及时、正确、合理地解决好贸易纠葛,维护出口商品的信誉,既能给客户一种安全感,保证了贸易的持续和发展,又能发现其中的不合理因素,通过据理力争,保护自己的合法权益。比如对美出口的一批货发生质量索赔,通过海外企业去交涉不到1个月就结了案,还用事实依据推倒了客户提出的不合理要求,为公司避免了不必要的损失,使双方都比较满意,客户很快就落实了下一批的定单。

各海外企业的发展,进一步密切了上海五矿与客户之间的联系,受到了外商的普遍欢迎和好评,有力地促进了公司的出口业务。不少外商说,现在上海五矿到了家门口,我们办事方便多了。

(三)

上海五矿在海外企业既是母体(上海五矿公司)不可分割的一个部分,接受公司的指令,为公司各项业务服务;又是一个独立核算、自负盈亏的经营实体,除了公司业务给一部分适当的手续费,赖以生存和发展的各项费用必须靠自己经营所得。上海五矿

给每一个所属海外企业都规定了远期目标和近期任务，为了使海外企业能在残酷的竞争环境中站住脚、生下根，公司制订了“一年扶持、二年保本、三年交利”的原则，即开设第一年公司除了必要的开办费外，对代理公司成交的业务再适当多给一些手续费，第二年海外企业就必须做到自负盈亏，从第三年起按规定向公司上交利润。这就逼迫海外企业丢掉幻想，不依赖母公司的“输血”，在积极配合公司努力扩大出口的同时，通过大力开展多种经营、直接参加国际竞争，向多方位贸易、转口贸易、期货贸易和存仓分拨贸易等众多业务领域渗透。

实践证明，跨出这至关重要的一步，为海外企业本身的生存与发展、为上海五矿的整体经营开拓出一个崭新的局面。海外企业在这些边缘领域的发展，不仅可以使海外企业本身增加效益、积累资本，而且使上海五矿突破了原有的经营模式，为公司真正向国际化、多功能、综合型方向发展开辟了道路。象存仓分拨贸易，利用国外优越的运输、管理和储存条件，将一部分货物储存在国外免税仓库，再根据销售计划和定货要求分发客户，大大加快了商品周转，加强了推销能力，提高了销售价格，降低了经营成本。

上海五矿诸多海外机构在国际贸易舞台上日益活跃、经营范围日益拓展，进一步扩大了公司的知名度，为公司提高信誉、扩大销售和增加效益创造了条件。比如期货交易，目前经营这项业务的我国外贸企业寥寥无几，上海五矿虽然还是刚刚起步，但作为一个中国外贸公司在世界经贸舞台上出现，不可能不引起国际期货市场和不少跨国公司的瞩目。

(四)

在情况错综复杂的海外开办企业，对于干部力量的配备有较高的要求，这和目前国内任务不断加重、各方面人才紧缺形成了矛盾。为了保证海外企业的顺利发展，也为了公司最终走向世界、

实现国际化、多功能、综合型的长远利益，上海五矿在极其困难的情况下，从业务第一线抽调了一批政治素质好、业务能力强、身体条件好的骨干，充实海外企业的管理层。并有计划地做好干部输送工作，有意识地分批分期选派干部到海外企业，在特殊的环境中经受磨练，使他们迅速提高外贸经营能力，尤其是在海外办企业的知识和经验。

海外企业远离祖国，作为一个外国法人，受到外国法律和法规的约束，要办好企业，对各方面的情况必须有很强的适应性，特别是必须建立起一套新的工作秩序和一种新的工作节奏，对外贸经营人才的培养确实能起到积极的作用。这些同志对国外环境耳濡目染有了深切的感受，又学到了不少先进的管理经验，经过一段时间的实践回到国内，在各自的岗位上必然发挥出更大的能量，创造更多的效益，为整个公司管理水平的提高奠定了人才基础。所以，发展海外企业，不失为培养和造就干部的一种有效途径。

(五)

海外企业的发展推动了公司的业务，促进了公司的经营，在公司真正走向世界、直接参与竞争，向国际化、多功能、综合型方向转变过程中日益显示出积极的作用。但是，一种新的组织和经营模式的出现，也给公司的管理带来了新的课题。对海外企业的管理，要适应国外的特点。既要在宏观上、原则上严格管理，避免放任自流，又不能在具体业务中过多地干涉，避免“管死”。此外，对海外企业的管理不仅有工作上的问题，还有不少生活上的问题。生活上的问题解决不好，同样会影响业务的顺利进行。对此，上海五矿边发展、边总结、边完善，制订了一系列科学的工作程序、严格的考核办法和合理的规章制度。公司还定期召开海外企业管理机构董事会会议和海外企业工作会议，听取汇报，布置任务，征求海外企业对公司管理工作的意见或建议。

海外企业的发展给公司的业务带来了活力，受到了国外客户和国内单位的好评，也给公司创造了一定的效益。但上海五矿并没有因此而满足，而是不断地向新的高度和纵深努力，在巩固和发展现有企业的基础上，要求海外企业开拓新的贸易领域和经营模式，进一步增强海外企业的实力。同时正积极筹划在海外办实业、开工厂，在生产领域里作大胆的尝试，建立起一个跨国经营网，努力实现公司的国际化、多功能、综合型，为我国振兴经济、实现“四化”作出新的、更大的贡献。

（本文作者：原上海五金矿产进出口公司总经理、现任上海市外经贸委副主任）

1990年6月

创办海外科技企业的实践与探索

陈 苏 阳

80年代初,在我国改革开放形势的推动下,中国高等院校打破封闭体系走向社会,为国民经济建设服务,经历了大学科技第一次转移。到了80年代中期,我国沿海经济朝“外向型”转轨,大学科技直接为外向型经济服务,目标从国内市场延伸到国际市场。这是大学科技面临的第二次转移。近几年来,以科技为基础创办外向型科技企业,成为全国诸多高等院校和科研单位的热门课题。迄今为止,复旦大学先后创办了两个中外合资企业与一个海外企业^①,进行了大胆的探索和试验。

1985年10月,在上海市人民政府的关怀和上海市对外经贸委的支持下,经国务院对外经贸部批准,复旦大学科技开发总公司与香港海裕实业有限公司合资成立华裕科学技术有限公司,并同时在香港和上海注册,通过半年的筹建,于1986年5月正式开办,至今已有4年,在香港这个竞争极为激烈的国际自由港,华裕公司克服重重困难,终于站稳了脚跟,并有所发展。本文就四个方面谈谈自己的粗浅体会。

(一)项目的选择是创办海外科技企业的先决条件

产品是产业的生命,产品的生命力决定了企业的兴衰存亡。一般说,创办科技企业有较大的风险,所以,必须在创办海外科技企业之前,作好认真、周密的项目可行性分析。实践告诉我们,正确地选择好开发产品应掌握两条:其一是特色,即选择的产品

必须具有自己的特色。我们认为从中国的实际出发，所开发的科技产品应优先选择那些符合技术密集与劳务密集相结合这一特色的产品。中国是一个发展中国家，工业基础较薄弱，然而中国的大学学科齐全，有较强的科技实力，为了加快科技进入国际市场，开发劳务密集的科技产品往往投资少，见效快，易更新，易扩散，容易适应国际市场的需要。其二是优势，即选择的产品能在国际市场上形成竞争优势。当前，发展高技术产业，已成为世界性大趋势。我们认为，在作为加速高科技成果转化为商品努力的同时，应该在国际高技术市场中寻找一些系统外围的高技术产品，而不是在主系统与发达国家拼高低，这样做相对风险小，投资少，在国际市场竞争中容易形成优势。

华裕公司选择了国内外大量需要的 UPS 产品，即不间断电源系统，它是一种集电子、电力与储能技术三位一体的新型产品。80 年代以来，随着计算机、控制仪表、网络通信的发展，UPS 系统应运而生，发展很快，目前国际上已形成独立于计算机工业和电子工业以外的工业体系——UPS 工业，这是一个典型的劳务密集的高技术产业，我们充分利用香港华裕公司的信息窗口和开发基地，消化吸收欧美、日本等发达国家各种 UPS 产品的先进技术和工艺，并发挥学校多学科的功能，交叉攻关，解决诸如高速逆变转换、高频 PWM 驱动，铅钙合金炼制、全密封结构设计及全智能化系统控制等技术关键。投产三年半来，产品不断升级换代，已先后开发出 3 个系列 10 多个品种的 UPS 产品，生产销售了 1 万多台件，在香港市场和国内市场上形成了优势，并已销售东南亚和欧、美 20 多个国家，在国际市场同行中，逐步显示出了实力。最近通过新加坡国防电脑局测试，新加坡最大的电脑商 SCS 公司准备每年向华裕公司订购 5000 台 UPS，美国 PP 公司已提出与我方合作在加州开办 UPS 工厂。

(二)“一胎两胎”的合作方式，有利于海外科技企业的生长

所谓“一胎两胎”，即指同一合作双方，同时在各方建立合资企业。实践证明，这种合作方式不仅有利于大学科技向外发展，对海外科技企业建设也行之有效。从大学办科技企业的现实出发，我们短缺的是资金、设备和获得国际市场信息的环境。因此，很显然我们所选择的合作对象必需同时具备上述两个条件。反过来，我们的优势在于雄厚的技术支持和价廉的人才资源。对方向我方也有两个要求却又是我方所具备的：其一，他们缺乏技术力量，希望我方能提供人才资源和技术支持；其二，他们有资金，有投资愿望，希望我方有能力提供合适的开发项目。这两个条件和两个要求相补，成为我们选择合作伙伴的出发点。创办华裕公司充分体现了这一出发点，合作对方香港海裕实业有限公司，其董事长有一个在香港由他个人承包与美国专家合作的企业，专门开发太阳能供电系统，结果，美方专家中途不辞而别，留下数十万美元的资产和几百平方米的厂房，急于寻找出路，摆脱困境。另外，海裕公司是股票上市公司，手头又有数十万美元需寻找合适项目投资，正想在港办一个组装兼容微电脑的加工厂。抓住这一机会，我方提出了“一胎两胎”的合作方案，由我方派出技术人员承接完成太阳能供电系统的开发。结果花了一年时间完成并验收，使董事长对海裕公司的股东有了交代；同时提出，在香港做兼容微电脑加工的商家已过滥，不宜投资，建议转而投向我方，开发生产UPS系统。经过实地考察，多次论证，外方以现金、场地的10年使用权和留下的设备、材料作价，我方以技术入股和相应场地的10年使用权作价投资，双方各占50%的股权。结果，我方没有带出一分钱在香港建立了科技企业，也没有向国家伸手要一分钱在上海建立了合资企业的生产基地。可见，“一胎两胎”的合作构架，可以作为我国大学和科研单位在海外创办科技企业如何选择合作伙伴的一个出发点。