

# 广州企业国际化 战略与对策

· 论文集 ·



学技术协会  
济委员会  
卜经济贸易委员会

# 广 州

## 企业国际化战略与对策

· 论文集 ·

广州市科学技术协会  
广州市经济委员会  
广州市对外经济贸易委员会

## 前 言

《广州企业国际化战略与对策》论文集，是根据1990年6、7月间由广州市科协、市经委和外经贸委共同发起召开的“广州企业国际化战略与对策研讨会”上宣读的论文精选汇编成的。论文集汇集了粤、穗、港、台的经济、外经贸和管理的专家、学者、企业家的智慧，提出了关于拓展广州外向型经济的新途径——广州企业国际化的战略与对策。这对于促进广州经济发展、推进外向型经济上新的台阶、以及1997年港、澳相继回归祖国后广东及华南经济格局的变化都有着特殊的现实意义。本书对企业、经济、外经外贸、科技、教育以及有关管理部门，领导决策和制订经济发展规划都有参考作用。同时也可供有关院校专业师生参考。

本论文集的出版承广州电梯工业公司的大力支持，特表谢意。

# 目 录

|                                         |         |
|-----------------------------------------|---------|
| 拓展广州外向型经济的新途径·····                      | ( 1 )   |
| 我国企业国际化经营的战略研究·····                     | ( 13 )  |
| 企业国际化模式：比较与选择·····                      | ( 23 )  |
| 试论企业国际化的趋势与对策·····                      | ( 33 )  |
| 广州企业国际化的意义与途径·····                      | ( 44 )  |
| 一个战略性的思路——关于广东企业国际化问题·····              | ( 51 )  |
| 广州企业国际化初探·····                          | ( 60 )  |
| 广州企业国际化几个问题的思考·····                     | ( 67 )  |
| 广州企业国际化人才开发与对策·····                     | ( 80 )  |
| 广州经济发展的三步曲战略——建立“南中国太平洋经<br>济区”的构想····· | ( 87 )  |
| 东南亚：广东企业国际化目标市场之一·····                  | ( 100 ) |
| 发展外向型企业的思路与对策·····                      | ( 112 ) |
| 自营进出口企业国际化战略与对策 ·····                   | ( 119 ) |
| 企业国际化与国际金融环境 ·····                      | ( 138 ) |
| 生产国际化和企业国际化 ·····                       | ( 148 ) |
| 企业国际化是十年改革开放的必然趋势 ·····                 | ( 158 ) |
| 携手合作迎接九十年代国际贸易的新挑战 ·····                | ( 162 ) |
| 拓展国际劳务合作的探索 ·····                       | ( 174 ) |
| 广东对外经济：运行状态与战略调整 ·····                  | ( 186 ) |
| 技术引进的价格谈判 ·····                         | ( 199 ) |

# 拓展广州外向型经济的新途径

## ——“广州企业国际化战略 与对策研讨会”综述

在改革开放的新形势下，广州企业如何进一步开拓国际市场，加快外向型经济的发展，已成为我市经济建设中的一个极其重要而迫切的课题。为探索开拓广州外向型经济发展的新局面，广州市科协、市经委和市外经贸委共同发起组织的“广州企业国际化战略与对策研讨会”，于1990年6月30日及7月27日，分两阶段在广州市科技中心召开。参加研讨会会有华南理工大学管理工程系，暨南大学经济学院，东南亚研究所，中山大学岭南学院经济系、港澳研究所，广州外贸学院，广州财贸干部管理学院和香港中文大学国际企业系、经济系，香港浸会学院，香港科技协进会的专家、教授、学者以及广州万宝电器集团公司、广州电梯工业公司、中国广州国际技术经济合作公司、广州轻工业品进出口集团公司、广州工艺品进出口公司、香港越秀公司、广州五羊自行车公司及台资欣洋国际公司、广东华侨投资公司、香港文明电子有限公司等穗、港、台、粤的企业家共50余人，研讨会共收到论文19篇（会上口头发言宣读论文24篇）。

广州市副市长刘念祖受常务副市长雷宇委托出席了第一

阶段研讨会并作了发言。研讨会上与会者针对（1）广州企业国际化对促进和拓展广州外向型经济发展及广州经济建设的意义；（2）企业国际化的涵义与要素；（3）当前广州经济发展面临的问题与拓展外向型经济新途径的紧迫性；（4）广州实现企业国际化的战略与对策；（5）政府对实现企业国际化应给予扶持的政策与措施等方面的问题发表论文和意见，进行了热烈的探讨，各抒己见，提出了不少建设性的意见。现把与会者的看法、提出的问题与对策、建议综述如下：

## 一、广州企业国际化的意义

企业国际化是当前世界的一大趋势。根据当前世界经济形势和广东省及我市发展外向型经济的要求，实现广州企业国际化是拓展广州外向型经济发展的一个切实可行的战略选择。

实现广州企业国际化是我市市情的实际需要，有利于摆脱我市由于电力、交通与原材料供应不足，加工业发展过猛而造成企业无法充分实现生产能力与经济效益的局面；有利于利用、引进、取得我市经济建设所需的生产要素，资源、先进技术、资金、信息和人才；有利于突破贸易壁垒，增加贸易机会、带动出口，推动我市企业在更大范围、更深程度地纳入世界商品经济体系，加速企业产品、资金、技术、劳务和人才的跨国流动。这对于加快我市经济发展，推进我市外向经济发展上新的台阶，以及1997年香港、澳门相继回归祖国后广东以至华南地区经济格局的变化有着特殊的现实意义。

## 二、广州企业国际化的涵义

企业国际化一般来说是指企业在进行生产、经营和销售活动中，其规模和范围将从国内向国外（海外）进一步延伸和扩展。关于企业国际化的概念，目前国内存在着种种不同的理解，1989年11月在上海召开的一次企业国际化研讨会上，对其涵义提出有三种观点：第一种观点认为，企业国际化就是扩大企业产品出口；第二种观点认为，企业国际化就是直接进行海外投资，把工厂办到国外去，参加市场竞争；第三种观点认为，企业国际化就是外向型经济，两者并无本质的区别。在我市本次研讨会上与会者对企业国际化的概念含义也有几种看法：

第一种看法认为，企业国际化有两层意思：一是企业活动按国际惯例办事；二是进行对外贸易，参与国际投资；第二种看法是从企业经营角度，认为企业国际化经营是以国际市场为舞台和导向，在国外设立机构，广泛利用国内资源，在一个或若干个经济领域进行经营活动；第三种看法是从企业国际化的模式角度看，认为目前企业国际化有两种模式，一是欧美的跨国公司模式，二是日本的综合商社模式；第四种看法则认为企业国际化是一个动态过程，是一个从低级到高级，从外贸出口到办“三资”企业，以及到国外设厂和设办事机构，均参照国际惯例管理，最后形成跨国公司，这样一个动态过程。因此，从广义而言，企业国际化是指企业的生产经营活动具有跨越国界的属性，即有跨国界的工商活动，从企业产品的生产到营销都按国际惯例办事，都向着国际标准趋进；从狭义而言，企业国际化是指企业在海外有分公司、

子公司等分支机构，按国际标准和国际惯例，在全球范围内组织和管理生产经营活动。或表现为企业的产品销往国际市场，发展对外贸易，或与外商投资者共同兴办国际市场导向的新型资产联合经济实体。还有一种观点则认为，从涵义上讨论什么是企业国际化？如何界定？至今论者各执己见，仍无统一的公认的定义，如过多从定义去争论，则在实质性问题容易引起误会。因此认为，关于企业国际化的涵义，关键在于注意分析清楚企业国际化与外向型经济在界定上的几个要素，即战略问题、控制权问题与规模问题等。控制权问题是指企业实现国际化，企业在国际市场从事生产或商品销售，或两者兼有，都应该有某种程度的控制权。而这种控制权多指直接投资，它和出口贸易中的包销，独家发盘、定销、代理、独家代理不同，也和“三来一补”的三资企业经营不同，以上均没有控制权。没有控制权，则直接影响国际市场销售稳定、开发潜在市场的效力、扩大市场份额以及国外各种形式的生产和生产合作。战略问题，是指对海外生产经营的控制权是否列为企业的战略或战略的重要组成部份。企业国际化必须是在有控制权前提下的战略、以及应在有控制权的战略管理下来运作。它在概念上并不只是扩大出口、创汇扩收问题，而是有个质的飞跃。规模问题是个弹性概念，它首先是视市场战略而异。企业国际化规模应要大一些，其低限应该是在组织人力物力上至少有效地实现其相应的控制权，销售额应该是合理的。其上限是不存在的。它和一般销售后无控制权的销售增长率不同。上述三个界定要素，是区分外向型经济与企业国际化两个概念的质界。

### 三、广州拓展外向型经济 新途径的迫切性

#### (一) 广州经济发展面临的问题

1、国际经济新环境，对广州经济发展产生重大的影响。与会专家指出，当前国际资本构成发生明显变化，“亚洲四小龙”中的台湾、香港和南朝鲜的资本走向国际化；东南亚和拉美国家为了吸收外资而竞争激烈。最近东欧、苏联以及蒙古国的社会变化，对国际资本流向将产生重大的影响，这一切也将对我国尤其广州的经济发展产生重大的影响。

2、国内环境的变化，对广州经济发展的影响。首先是广东、广州独家享受的特殊政策、优先照顾的时代已告结束。全国各地要求平等竞争呼声越来越高，在沿海城市已成为实际行动。从海南洋浦开发区到上海浦东开发区以至胶东半岛、辽东半岛已形成全面开放局面。另一方面目前全国性的经济调整，宏观控制加强，企业生产与市场的疲软，以及激烈的市场竞争与地区性经济保护主义的抬头，市场出现分割封锁等因素所形成的新环境，对广州经济发展产生战略性的影响。因此，广州经济发展的战略重点必须从国内转向国际市场。这对广州企业国际化，从时效上来说显得尤为迫切。

#### (二) 广州外向型经济必须拓展新途径

1、广州外向型经济组织形式不适应，必须拓展新途径

与会专家指出：目前广州外向型经济的主要组织形式是：（1）专业外贸公司；（2）自营出口企业；（3）“三资企业”、“三来一补企业”；（4）海外开办企业；（5）地方贸易公司；（6）市国际信托投资公司。这些组织形式在体制上存在以下缺陷而严重制约着广州外向型经济的发展：（1）生产与外贸分离。虽然外贸体制改革将原来的收购制改为代理制，实质上只转移了出口风险，并未解决产销分离的问题；（2）由于资金不足，人才缺乏以及国家对驻外机构的派出管理过严，导致国际市场开拓力量薄弱；（3）不少专业外贸公司、地方外贸公司、自营出口的工贸企业都没有海外营销部门，商品出口局限于通过国家计划、海外代理商和一些展销会、交易会或外商找上门等渠道进入国际市场。

## 2、外向型企业规模小、力量分散、缺乏国际竞争力。

根据不完全统计：1989年14家专业外贸公司平均出口额只有3000多万美元，70多家自营出口企业平均为500多万元；600多家“三资企业”平均约为30多万元；1000多家“三来一补”企业平均为10多万元。

“中央军”（专业外贸公司）、“地方军”（地方外贸公司）、“游击队”（自营出口企业）和“洋枪队”（三资企业、三来一补企业）分头出击，各自为战，不能发挥群体优势，削弱了在国际市场上的整体竞争能力。因此，只有拓展新途径，我市外向型经济才能进一步发展。

## 四、广州企业国际化的战略与对策

### (一) 广州企业国际化的战略

#### 1、战略目标的抉择

企业国际化经营战略目标，也就是国际化经营的经济导向，是企业国际化经营战略的核心。它是由企业所在国家的国内因素和国外因素确定的。其中国内因素包括经济、科技水平、自然资源的拥有状况以及国内市场容量等，国外因素包括贸易壁垒、市场竞争、生产要素等动态因素。同时其战略目标还受制于国家国民经济发展战略。

企业国际化经营的目标模式有资源导向模式、市场导向（含产品市场导向、服务市场导向）模式、生产要素导向模式和知识资产导向模式等可供选择。根据国外及国内投资环境和广州的实际情况，当前国际经济区域化、集团化趋势加强，导致区域之间集团之间贸易摩擦日益加剧，对我国出口贸易的增长影响很大，为了大力提高创汇能力和创汇额，并考虑当前国内短缺的资源主要是林业、矿业、海洋渔业资源以及天然橡胶资源等需要长期进口，企业可考虑在这些资源丰富国家进行直接投资经营。为此，与会专家认为，广州企业国际化应重点选择产品市场导向模式和必要的资源导向模式，同时可考虑知识导向和服务市场导向模式。而生产要素导向模式在今后较长的时期内还不宜考虑。

#### 2、战略区域的选择

关于战略区域的选择，美国公司的模式是美国——发达东道国——发展中东道国，这样的选择是出于获得最大利润

的动机。而日本公司的选择模式是从日本 → 发展中东道国 → 发达东道国。这是受占领更多的海外市场的动机驱使而作出的选择。我市企业国际化经营的战略区域的选择，应结合战略目标模式和本身优势进行抉择：（1）对于产品市场导向模式，区域战略应以发展中东道国为主，逐步向发达东道国发展；（2）对于资源导向模式，由于各国资源条件不同，总的战略应该是到资源丰富而投资办企业环境又较好的国家和地区；（3）对于知识资产导向模式，应选择发达东道国为主；（4）对于服务市场导向模式，区域战略选择应以发达东道国和高收入的石油出口国为主。

### 3、广州企业国际化战略的抉择

#### （1）战略的抉择

在与会者对广州企业国际化及其发展战略所提出的诸多建议中，以中山大学张期教授提出的“三步曲战略”较为典型。其第一步是，确定广州外向型产业结构模式，进而在近期内作出调整决策；第二步是，建立穗、港、澳一体化经济和联合（国际）市场；第三步，即远期发展战略，以广州——厦门——香港——台湾为轴心，建立南中国太平洋经济（国际市场）发展战略。

#### （2）模式的选择

目前，世界中企业国际化的主导模式有两种：一种是跨国公司；另一种是综合商社，不论是发达国家还是发展中国家，都得根据自己的条件选择企业进入国际市场，参与国际分工的组织形式。根据广州目前社会经济的现实条件和国际市场的外部环境，暨南大学经济学院院长王光振教授等建议广州企业国际化应选择“造船出海——企业集团化”和“借船出海——跨国公司化”的模式。通过企业集团形式，联

合中小企业和外贸企业,实现生产和外贸的结合,形成企业进入国际市场的群体优势,而成为多行业的多元经营综合化企业集团;通过“借船出海——跨国公司化”,利用引资或向海外投资的途径,与外国跨国公司开办合作或合资企业,借助跨国公司现有强大的销售网络,带动我市企业向国际化方向发展。

## (二) 广州企业国际化的对策

为实现广州企业国际化,与会专家、学者和企业家提出八项主要对策:

1、资金对策。这是指企业国际化经营的筹资措施。华南理工大学管理系主任厉以京教授等建议采取多渠道利用资金来源、多样化融通资金形式的对策。具体做法:(1)向国际金融市场筹措资金;(2)向东道国政府或银行借款,或在东道国发行公司债券、股票;(3)向我国的各个金融机构借款;(4)利用自有外汇;(5)以机器设备、专有技术折股合资或合作经营,此办法可应用到发展中东道国。

2、股权对策。股权安排是否得当将直接影响到海外生产与经营的成败,从一些发展中国家的情况看,他们在发达的东道国中经营,大多采取了拥有多数股权的形式,其中独资企业又占多数;而在发展中东道国中的经营,大多数则采取了拥有少数股权的形式。厉以京等认为,从我国的情况来看,广州企业国际化经营的股权安排应以合资形式为主,独资形式为辅。

3、资源对策。暨南大学经济学院经济研究中心张炳申副教授建议采取外贸逆差策略。他认为广东近年出口顺差过

大，造成生产资源出现缺口，同时广东目前出口产品中初级产品和资源性产品占相当比重，在短期内又不可能实现向高附加值产品的转变，故不宜继续大量出口。在中近期不必追求外贸的顺差，而是在综合平衡的基础上实行适度的外贸逆差战略，即可更大幅度的进口紧缺设备、技术和原材料。

4、集团化对策。暨南大学经济学院王光振教授，中山大学港澳研究所张仲琛教授和广州外贸学院梁世彬教授等建议组建企业集团和跨国公司实行企业集团化的对策。即充分发挥社会主义公有制的优势，推动广州企业集团化，使之成为广州外向型经济的主力军。企业国际化实施企业集团化的组建应扩大规模，以组建跨行业的企业集团为重点，由市政府和有关职能部门联合策划、组建两三个出口值达数亿美元的跨行业的大型工贸结合的多角化的经营集团企业。

5、外资对策，主要是指利用外资与对外投资的策略。暨南大学经济学院讲师肖燕霞建议采取筹资对象多边化的对策，使债务结构合理，分散风险。王光振等建议海外投资近期以创办营销企业为重点；厉以京等建议海外投资，采取在发展中国家投资办厂以合资为主的对策，以减少风险，获得优惠，弥补我方资金不足。

6、市场对象。暨南大学东南亚研究所所长陈乔之教授和中山大学港澳研究所张仲琛教授等建议广州企业国际化要十分重视亚太市场。应把亚太地区、东南亚作为目标市场。他们认为亚太地区、尤其东南亚地区广阔，人口众多，经济发展势头强劲，与广东、广州有良好的贸易合作关系，尤其印度尼西亚、新加坡在近期相继恢复同中国的外交关系，必然带动双边经贸发展。因此，广州企业国际化应把亚太地区、东南亚作为目标市场，加强开发和积极进行市场投资，

重点经营、开拓贸易市场。

7、信息对策。张仲琛教授等建议强化国际商情研究，建立国际经贸信息网络，这是搞好广州企业国际化、拓展国际市场的首要环节。广州工艺品进出口公司商情调研部王胜良建议建立国内与国际商情经贸调研网络和客户网络，固定与不固定地在一些主要国家和地区专门收集各公司及市场信息与发展动向。

8、人才对策。钟玉昆副研究员着重建议广州企业国际化必须十分重视外经人才，并提出大力培养外向型经济人才的对策。为了不使人才缺乏而成为外向型经济的“瓶颈”问题，必须把外经人才培养提到振兴广州外向型经济发展的重要战略高度，列入议事日程；建立和完善培养造就外经人才的教育体系。并提出遵循科学规律，以合格、专门和杰出人才三个层次同时并举的模式，培养造就大批“复合型”外经专业人员；实行专业教育与继续工程教育双轨道强化外经人才的开发。

## 五、建议政府给予扶持的若干政策措施

（1）建议市政府尽快制订和完善有利企业国际化经营的各种经济法规，如海外投资法、海外企业所得税法等；制订和完善有利于保护企业国际化经营的措施，如促进与东道国签订双边投资和保护规定；由政府出面建立投资担保计划，为企业进行国际化经营提供政治风险担保等。

（2）建议市政府在汇率使用、信贷方面对外向型企业以及企业国际化给予政策倾斜（给予外汇周转、放宽人民币贷款）。

(3) 建议政府尽快制订对企业境外办厂方面的政策法规以及给予企业一定的权限。

(4) 建议政府确立外向型企业具有自由进入国际市场的充分权利，先制订一些政策，赋予有实力和能力的企业较自由地进入国际市场的权利，进而逐渐放宽商务人员出国审批限制和费用规定限制，让企业直接面向国际市场。

(5) 建议市政府采取灵活多样形式，实行点、线、面并存的渐进立体式的战术推进企业国际化经营。全市实行大中小并存的企业结构政策，对有实力能力的大型企业和企业集团实行更优惠的政策，鼓励去海外投资设厂，向跨国公司发展。

(6) 建议参考南朝鲜政府对振兴出口事业给予的金融、税收、外汇的优惠做法，给我市国际化经营的企业在外汇、税收和资金融通、贷款与担保等方面的优惠政策。

(7) 建议市政府推进企业国际化经营与教育、科技和外贸结盟体系，强化我市企业国际化技术开发与市场竞争能力。

(执笔者：钟玉昆)

# 我国企业国际化经营的战略研究

厉以京(教授) 温国辉(硕士) 丁安华(讲师)

随着经济活动国际化日益向着纵深发展,发达资本主义国家利用他们在资本、技术、国际市场、信息网络以及经营管理等方面在国际对比中的优势,纷纷实施所谓“全球性经营战略”,在国际范围内推行经济扩张,竭力抢占国际市场,企业国际化经营的发展成了当代世界经济活动的一大特征。我国企业的国际化经营,是在党的十一届三中全会以后开始的。从1979—1988年,经我国政府批准在海外开办的非贸易性企业共562个,总投资额为37.8亿美元,其中我方投资额为13.39亿美元,在这十年间,企业数年均递增率为73.2%,投资额年均递增率为138.5%,1989年经贸部又批准开办119家海外企业,投资金额的年增长率比1988年高出54%,可见增长速度是非常高的,这些企业分布在5大洲70个以上的国家和地区,并已经取得了较好的经济效益,积累了不少经验,这表明我国企业国际化经营的发展已经有了一个良好的开端。但是,与世界发展趋势相比,我国企业国际化经营的进程还是很慢的,我们还必须从理论上、实践上认真探索,不断总结经验,不失时机而又积极稳妥地推动企业国际化经营的向前发展。

纵观世界各国企业国际化经营的发展历程,大多数工商企业走向国际化都经历着一个循序渐进的过程。起初,不少企业只是由于出口订单的吸引,或者是由于对自己垄断地位