

论我国企业如何实现国际化

谭 力 文

企业国际化是企业从国内的经营走向跨国经营的过程。可以说,企业国际化已经成为当今世界企业发展的必然趋势。例如,人们依据美国著名的商业杂志《福布斯》1988年按国外销售额排列美国跨国公司的顺序时就发现,美国所有著名的大公司在外国都拥有极高份额的销售额。石油公司埃克森在国外的销售额为574亿美元,占公司销售额的75.1%;可口可乐公司,海外资产仅为26%,但利润的74%(11亿美元)来自国外。象通用汽车公司、波音飞机制造公司、福特汽车公司、国际商业机器公司等,在海外市场上的销售额都占有公司销售额的极大比例。面对近二十年的发展状况和趋势,研究企业跨国经营的管理学科——国际商务管理也得到了迅速的发展。甚至研究这一学科的一些专家还认为:“我们可以认为国内商务活动仅为国际商务活动的一个特例或一部分。”^①并依据企业经营管理实践和理论的发展轨迹,提出了企业国际化的阶段理论。在这篇文章中,作者试图从企业国际化的阶段性;企业国际化的基本理论;我国企业如何实现国际化三个方面,论述国际商务管理中企业国际化阶段性存在的客观必然性;介绍企业国际化当今的基本理论,并提出在改革开放中我国的企业应怎样实现国际化的个人看法,供大家参考、商榷。

一、企业国际化的阶段性

根据国际商务管理的理论,一个企业走向世界,进入国际市场的基本动机是:扩大销售、获取资源和多元化的经营。(见图1)其目的是为了获取廉价的资源,扩大市场份额,克服贸易壁垒,避免风险,从而使企业获得高额的利润。但企业一旦跨进他国,走进世界市场,面临的主要问题是什么呢?

从企业管理的理论中我们知道,企业经营管理的核心工作——经营决策的根本目的是谋求企业外部环境、企业内部条件、企业经营目标三者之间的动态平衡。这三个综合因素互相促进、互相制约、互为因果,但又是经常独自变化的。其中,企业的外部环境是最为重要的和最为活跃的因素。企业的经营决策归根到底要适应和服从外部环境,要依据外部环境的变化调整企业自身的条件和工作,必要时,还应顺从环境调整公司的经营目标,以达到三者之间的动态平衡。企业经营决策所解决的根本问题就是三者之间的不平衡,而且主要是来自外部环境造成的不平衡。显然,据此理论,在一个企业走出国门之后,在外部环境、内部条件、经营目标三个因素中,变化最大的应是企业的外部环境。与在国内商务活动中仅有一种语言,一种货币,基本相同的文化背景、社会和经济制度、法律环境相比,国际商务活动就遇到复杂得多的情况:语言障碍、文化差异、法律差别、社会和经济制度的不同等,还有就是世界上的一些突发事件也会扰动世界的经济环境,给企业的国际经营带来巨大的困难。在这一方面的例子是很多的,如近来爆发的伊拉克吞并科威特的事件就造成油价暴涨,汇率变化,甚至可能导致新的石油危机,乃至经济衰退就是一例。企业外部环境的不可驾驭性和它对企业经营决策的重大影响,造成国际经营潜在的巨大风险,并要求国际商务管理研究的主要内容是分析企业的外部环境,制定正确的政策和策略。巨大的商务风险也迫使企业在参与国际商务活动时,有一个从试探,逐步参与到完全投入的过程,企业的经营形式也有一个从低级,逐步走向高级的阶段。

因此,我们可以简略地讲,国外商务经营环境中存在的巨大风险是企业参与国际商务活动存在阶段性的客观条件,企业为其丰厚利润的获得,避免可能存在的风险,也必然会利用风险不同的商务活动,采取逐

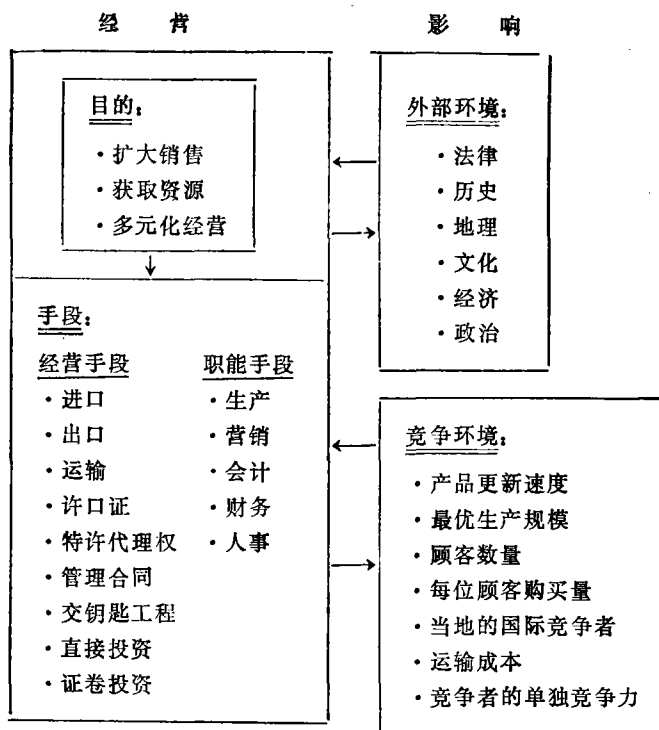


图 1：国际商务：经营与影响

资料来源：约翰·D·丹尼斯，李·H·拉德巴福：《国际商务的环境与经营》，英文版，1989年，第6页。

步卷入国际商务活动的方式，投石问路，以图在商务的实践中逐步地学习，取得国际商务活动的经验是阶段性存在的客观基础。

二、企业国际化的基本理论

从图 1 中，我们可以看到，国际商务经营活动包括进出口、运输、许可证、特许代理权、管理合同、交钥匙工程、证券投资、直接投资等经营形式。根据国际商务管理的理论，依据企业参与国际商务活动风险度的大小和企业人、财、物等方面在活动中卷入程度的深浅，国际商务活动可大致分为三类：第一类是商品的进出口，第二类是劳务的进出口，第三类是投资活动。

第一类的商品进出口是国际商务活动中历史最悠久，而且迄今所占比例最大的商务活动。由于商品进出口的活动只需企业承担较小的风险和义，化费较小的代价，例如，企业可以只用过剩的生产能力生产出口产品，而不必另外进行投资；公司也可以通过其他的进出口商安排进出口业务，不必自己派出人员和建立有关的组织机构，而且即使进出口有所损失，也只是一次性的损失，损失有限。因而，商品的进出口通常是（当然不是总是）企业卷入国际商务活动的第一个台阶。

运输、许可证、特许代理权、管理合同、交钥匙工程属于国际商务活动的另一类商务活动——劳务的进出口。由于劳务的进出口不涉及有形物资的转移，往往也称为“无形的”商务活动。一般认为，企业在开始这类活动之前，往往已在商品进出口的商务活动中取得成功，并占据了一定的海外市场。相对于商品的进出口业务，企业已更深地介入了国际商务活动。这是因为，企业在这些活动中或多或少地已将自己的资产（如商标、专利）、技术（专利、交钥匙工程）和人员（管理合同）卷进了商务活动中，公司面临的风险也较大，例如，若转移的所在国不注意保护知识产权，造成技术、商标的不正当扩散，就可能造成竞争对手增加，甚至有失去市场的可能。

第三种类型的国际商务活动是投资活动。这类活动分为有控制目的直接投资活动和一般的证券投资活动。人们一般认为这是当今国际商务活动的最高形式。在这类活动中,企业已决定在国外通过投资的形式建立独资或合资的企业,进行较大规模的商务活动。由于投资活动不仅牵扯到企业资产、技术、人员的卷入,而且需要企业投入大量的资本;投资的回收期一般较长,收益的前景也随着时间的推移而存在不可度量的因素,商务风险较大。这些都要求企业对投资国政治、经济、文化、历史、法律环境因素有详细的了解;要求企业具有较丰富的国际商务经验;这些工作也就必然要求企业花费较长的时间了解情况、积累经验。

依据以上三类商务活动本身的特点,国际商务管理的专家们认为,按照一个企业在与国外市场的联系、国际性经营决策的地点、企业追求的经营目标、商务活动的种类和企业的管理组织结构各方面的情况,可把一个企业国际化过程分为大致的四个阶段(见图2)。

在国际化的第一个阶段中,企业的商务活动往往局限于间接的(有时甚至是被动的)商品和劳务进出口活动,即企业主要依靠一些专门从事进出口的公司进行商务活动。在劳务进出口方面也可能采用这样的形式。例如,一个银行受另一家大银行的邀请,参与某一项国际性的筹资活动。极其有限、间接的商务活动不需要企业设置专门的机构处理日常的业务。只需用少量的人员,化一定的时间去完成这些工作。

在国际化的第二个阶段中,企业依然是以货物或劳务的进出口业务为主,也还可能利用那些进出口的专业公司。但和第一阶段相比,公司已开始独自地操办国际商务活动,开始主动地、直接地寻求贸易伙伴,积极地扩大商务活动。伴随着国际商务活动的增长,企业派出巡回人员,定期地与有业务往来的企业保持接触,发展关系,了解产品质量,熟悉自己的贸易伙伴和伙伴所在国的状况。由于商务活动的增加,企业开始建立专门的处室来处理国际商务活动的问题。但是,从本质上讲,处于这个阶段中的企业还是以国内的商务活动为主,还是一个内向型的企业。

企业国际化第三阶段最明显的特点是,虽然企业仍然保持着国内商务活动的基本方向,但它已直接地参与到国际性商品的购买、生产、销售环节中去,并有了常驻国外的代表或机构。例如,有出口业务的企业已有常驻国外的销售机构,操办进口业的企业已有在国外的采购人员。从企业的组织形式上看,企业管理国际商务活动的机构已从一般的处室变为专业的部门。

	国际化的第一阶段	国际化的第二阶段	国际化的第三阶段	国际化的第四阶段
与国外市场的接触情况	间接地,被动地	直接地、主动地	直接地、主动地	直接地、主动地
国际性经营的地点	国内	国内	国内与国际	国内与国际
公司经营方针	国内	国内	首先考虑国内	国际
国际性经营活动的种类	商品与劳务的贸易	商品与劳务的贸易	贸易、合同、国外投资	贸易、合同、国外投资
组织结构	传统的国内结构	国际处室	国际部门	全球性结构

资料来源:克里斯托费·M·科斯,《国际商务的环境与管理》,英文版,1985年,第二版,第7页。

图2:企业国际化的四个阶段

在国际化的第四个阶段中,企业已把自己的战略目标从国内移向国外,国内经营活动的重要性也逐渐减弱,企业也不再是面向国内、附带进行一些国际商务活动的企业,它已成为以全球经济活动为出发点,寻求全球最佳经营成果的跨国公司。公司的商务活动也由比较单一的形式发展到了多种形式。组织机构也发生了很大变化,以求适应复杂的经营环境,以便领导和控制遍及世界的子公司。

值得注意的是,理解和划分阶段的关键不在于国际商务活动的量上,而取决于国际商务活动的质中,即理解和划分的标准不是由象国外经营所占销售额和利润的百分比这样的指标所确定,而是由公司实质上所进行的商务活动的种类及企业在商务活动中的中心地位和态度所确定的。例如,一个企业国外的销售额高达

15~20%，但销售的方式主要是通过进出口的企业完成，那企业的国际化的程度只能算是处于第一阶段。而另一个企业在国外销售或利润仅为5~10%，但其商务活动是经过企业自己的组织机构完成的，那这一企业国际化的过程已进入第三阶段。

华尔德·佩尔姆特依据怎样看待外国及其外国公司经营活动与本国和本企业经营活动的差别，把企业的经营观分为三种类型。第一种看法是，认为世界上的所有国家都和企业所在国的情况完全一样，认为企业的国际商务活动仅仅是国内经营活动的延伸。佩尔姆特认为，这种观点可称为“民族中心主义的”(Ethnocentric)，这种观点会导致不顾国家之间差别的倾向。第二种看法认为每个国家以及每个国家企业的经营方式是完全不同的，这种观点称为“多中心的”(Polycentric)。它趋向于在经营过程中扩大国家间的差别。第三种看法是“以地球为中心的”(Geocentric)，它认为国家之间有相同之处，也有不同的地方，企业的管理人员抱有现实主义的态度，既不过高，也不过低地估计国家之间的差别。佩尔姆特认为，处于国际化第一和第二阶段的企业往往有强烈的民族中心主义的倾向，有一些也可能有多中心的倾向，具有丰富国际商务经验的公司经营观念必然是以地球为中心的。

以上所介绍的是当今国际商务管理中有关企业国际化阶段性的基本理论。关于这一方面的理论也还存在着一些其他的看法，但总的说来，在企业国际化存在阶段性这一问题上不存在本质不同的意见，而仅在各个阶段可以开展的经营活动方式上存在不同的看法。例如，芬兰企业国际化专家雷约·卢奥斯基宁教授认为，除了不同经营方式确定的四个基本阶段外，还可能存在不到外国兴办生产性企业，而直接在本国利用生产优势，扩大生产，降低成本，通过销售网络推销产品；和另一种出售产品——出售服务——出售技术这两种形式。

三、我国企业如何实现国际化

经过11年的改革开放，我国的经济格局发生了重大的变化。根据统计资料，我国今年上半年(1~6月)，进出口贸易总额达到了373.8亿美元；②从1979年到今年6月份，中外合资企业达12,943个，协议金额达129.96亿美元；③10年间，我国已对外签订承包工程和劳务合作10,634份，合同金额达128亿美元，累计派出劳务人员36万人次，遍及133个国家和地区；④到1989年底，我国已批准在海外开办企业645家，协议总金额达22.23亿美元，其中我方投资9.51亿美元，企业分布在88个国家和地区。⑤总的看来，在改革开放的11年中，在国际商务，涉外经济活动方面已取得了可喜的成绩，但从微观的角度(即企业的角度)看，我国的企业基本上还是他国企业进行国际化的载体，还是企业国际化的配角。我国企业的绝大多数还没参加到国际商务活动中去，参加了的企业绝大多数还是通过进出口商(外商及我国各级进出口贸易公司)安排商品的进出口活动。到外国开办的企业，不少是我国政府形式的公司开办的，还不是企业在国外创办的分支机构。因此可以讲，我国企业从整体上看还没有投身于国际商务活动；已经加入国际商务行列的企业，按照企业国际化的理论也仅仅处于第一阶段，企业仍以国内市场的经营为主，还是被动地投入到国际商务的活动中。

中国作为一个发展中的社会主义国家，经济、科技、管理的水平与发达国家相比，目前还处于相对落后的地位，而且我国人多地广，是一个巨大的现实市场和潜在市场，企业有无必要打入国际市场，开展国际性竞争，在国际市场上争得一席之地呢？要很好地回答这一个题目，笔者感到有必要将这个问题放到当今世界国际性商务活动的发展趋势，我国改革开放以来目前存在的一些问题之中来分析和探讨。

从世界上看，世界贸易额的50%已被跨国公司所控制，并有进一步上升的趋势，世界区域性集团化的趋势正在加强。可以预料，今后的贸易壁垒会更加森严。为了克服贸易壁垒，最好的方法之一就是在外国创办企业，更好地接近，投入，服务于商品的市场，应付瞬息万变的商务形势。参照近来发展较快国家和地区的经历，大多都有一个先吸引外来资金和技术，壮大经济实力，然后以企业为主打进国际市场的发展过程，日本如此，台湾、南朝鲜如此，南美的巴西，墨西哥也是如此。若我国在改革开放的格局下不大力发展国际性企业，没有注意让我国的企业走出去，就可能出现《文汇报》的一篇文章尖锐指出的情况：“如果我们没有一大批震撼国际市场，能与西方著名的跨国公司相匹敌的国际企业，没有一大批优秀的熟悉世界市场的国际企业家，所谓发展外向型经济就没有微观基础，就会成为一纸空文。”⑥在11年的改革中，我们已经发现企业仅仅满足于“两头在外，大进大出”或“三来一补”的阶段，仅仅依赖出口商(特别是外商)赚取外汇是有问

题的。例如,我国为外商生产的箭牌衬衣,用中国料,在我国加工,我出口单价为2.9美元/件,港商给美方报价5美元/件,而在美国市场为12.99美元/件。⑦深圳东方通用电器企业公司生产的“智升”石英钟以4美元在法国销售受到了极大的欢迎,但买给香港客商以2.8美元报价,港商还认为价格太高,不肯签约。公司经理厉茂春感到,产品若能直接在国际市场销售,效益非同小可。⑧显然,这种“两头在外”“三来一补”的生产方式虽适应我国开放不久的经济格局,但长期下去,不利于提高我国商品的附加价值,更不利于我国在国际市场展开竞争,独立自主地发展外向型经济。与上述情况相反,据经济日报报导,广州保温瓶厂过去因产品款式不合国际市场需要,只能出口瓶胆,自从该厂在香港开办了江棉保温瓶公司,按国际市场要求要新款式,商品价值成倍增长,出口量也大幅度上升。相形之下,可以得出这样的结论,企业国际化进入第三、四阶段,即企业直接地参与国际商务活动,在接近市场的国家进行投资,兴办合资、独资企业是企业经营发展的必然,是实行开放的需要,和进一步提高我国企业效益、经营管理水平和竞争能力的必然一步。面对这艰难的一步,我国的企业应如何迈出呢?笔者认为:

(一) 应遵循国际企业国际化的基本理论,有准备,有步骤地实现企业国际化。目前西方研究得出的企业国际化理论是他们近20多年跨国经营的总结,符合企业经营管理实践发展的基本状况,也是符合基于实践的由浅入深的辩证唯物主义认识论的,因此笔者认为这个理论是科学的,是我国的企业应该研究学习的理论。我国的企业也可按照这个基本的步骤,首先开展进出口贸易,逐渐了解商品出口国政治、经济、文化、历史、法律的特点,熟悉出口国的市场行情、贸易伙伴,然后逐渐地通过较为深化的劳务输出,如专利、商标、技术、特许权的转让,进一步打入他国的市场,积累经验,为最后的进行投资,创办企业打下基础。虽然这样的三大步和前后的四个阶段难以截然地从时间、形式上划分清楚,但从生疏到熟悉,从简单到复杂,从风险小到风险大,从低级到高级的经营过程是应遵循的,企业也应在涉外的经济活动中有意识地沿着这条轨迹推进自己的经营工作。

(二) 结合我国经济发展和技术发展的现状,实事求是地进行企业国际化工作,创建中国式的企业国际化道路。虽然我国开放的时间仅仅只有11年,而且技术、管理水平也还存在差距,但在某些方面还是占有优势的。如我国已建立了完整的工业体系;在一些技术方面也处于世界的前沿;我国现存的许多技术较为适合发展中国家的经济状况;开放以来引进的技术已形成了向其他国家出口的生产能力;在11年的经济发展,11年的改革开放中,我们也积累了丰富的国际商务经验。因此,不同类型的企业、不同的行业、不同的地区应根据自己的优势、特点,按照企业国际化理论的基本内容和实质,在企业国际化的道路上大胆地探索,积极地开拓。近来,北京市联想计算机集团公司在国际化方面所取得的巨大成功,是值得我国企业界注意的。联想公司成立于1984年,但他们凭借中科院在计算机方面开发的强大技术优势,又注意存在着不熟悉国际计算机市场的问题,利用香港导远公司熟悉国际市场,但技术力量不足的特点,采用“瞎子(联想公司)背瘸子(导远公司)的联营策略,与导远公司一起建立了香港联想公司,而后又充分利用我国在微型计算机方面有较强的技术开发能力,劳动力成本较低的特点,采用“田忌赛马(即用生产微机的优势)”和“茅台酒与二锅头(劳动力成本低,优质产品可采用低价推销政策)”的市场营销策略,用己之长,克他所短,一举在国际市场获得成功。1989年香港联想公司营业额达3.2亿港币。到今年6月份,开发的新产品联想286已向海外销售50,000套,成交额超过1,000万美元。⑨联想的道路是一条我国企业走向海外,走向国际可以以参考的道路。这条成功之路的三点依托是可以借鉴的,这就是,1.充分地利用我国经济、技术上的优势;2.巧妙地发挥香港这个世界自由港的长处;3.合理地采用国际市场营销的战略战术。从这个实例中,我们可以看到,实事求是地凭借我们的优势、特点,充分地利用港商,侨商和友好外商,创建中国式的企业国际化之路是可行的。

十分有意思的是,联想集团在1988年制定的“海外发展战略三部曲”中,把公司的三个阶段定为第一步在香港成市贸易公司,了解海外市场行情,学习经验,积累资金;第二步以香港为中国和欧美市场的连接点,建立开发、生产、销售的产业集团;第三步成为国内外有各的计算机公司,建成技工贸立体结构的跨国公司。这三步可以说和企业国际化的基本理论趋于一致,真有异曲同工,珠联璧合之妙处。

(三) 应按照国际商务中产品寿命周期理论,依据不同地区、不同国家发展的特点,选择合适的企业国际化的经营形式。国际商务经营中的产品寿命周期理论是用来解释不同国家在技术发展、经济实力以及

由收入所决定的市场需求上存在时差,从而导致同一种产品在不同的国家有不同的发展阶段,而不同国家在产量、成本、利润上的不同可能导致进出口贸易、技术转让、投资活动发生的理论。^⑩依照这一理论,我们可以选择寿命周期较长,或在发达国家中销售虽然下降,但仍有较大市场潜力的产品,或具有发展潜力的产品,作为在发达国家投资办厂和联合经营的目标,象近来深圳中华自行车有限公司斥资1,500万美元,购买美国自行车制造销售业的第二大公司 WSI 公司,不能不说是上乘之举。因为除了自行车有很长的生产寿命周期可以在美长期销售自行车以外,还可利用美国公司现存的销售渠道,零配件供应网络迅速地占领和扩大市场和销售,可谓有“一石三鸟”之功。很明显,苏联以及一大批发展中国家,在家用电器、民用品、轻型加工设备等方面与我国有较大的差距,我国的企业可利用技术、散件、投资等方式在这些国家办厂,一方面可以减少运输成本和损失,更为重要的是占领市场。而一些利用我国沿海地带廉价成本(土地、劳动力等)近来开发的象鞋类、成衣、玩具等产品,我国的企业应逐渐地从生产领域扩充到流通领域,逐渐向两头(原材料和成品市场)发展,为创办自己的企业打下基础。当然,按照国际分工,充分地依靠外国的进出口商,大力开拓商品进出口渠道,也是可供选择、不可抛弃的商务方式。

(四)努力培养国际企业经营管理的人材,为企业的国际化进程打下坚实的基础。企业国际化的理论指出了企业由浅入深、逐步卷入国际化的道路,但各项商务活动的开展,企业国际化的逐步实现还有待于精通国际企业经营管理的企业家去把握、去完成。因而,认识到培养国际性企业经营管理人材的紧迫性和必要性,大力培养这方面的人材是十分重要的。国际市场和国际环境十分复杂,瞬息万变。国际企业经营管理所需要的知识和所涉及的工作要比仅在国内经营管理的面广泛得多,要求高得多。一般地讲来,操办国际性商务活动的企业经营人员,除了需要一般管理人员所需的会计、统计、计算机、数学、经济理论、管理理论和方法等知识外,还必须懂得国际企业经营管理、国际金融、国际企业财务管理、国际会计、国际法等方面的知识,还需要良好的外语基础。^⑪在理论知识的学习之外,还必须积极地参与各种国际商务活动,在具体的经营管理活动中增加实际的知识和经验。笔者认为,作为想跻身于国际商务活动,走企业国际化道路的企业,应积极培养和储备这方面的人材了。

改革开放11年来我们已取得了伟大的胜利,但为了进一步适应世界经济形势的发展,为了加速我国的改革开放,为了进一步增强我国企业国际性竞争的能力,我们应认真地研究企业国际化的理论和着手企业国际化的工作。

注释:

① 克里斯托费·M·科斯,《国际商务的环境与管理》,英文版,1985年,第二版,第2页。

② 《国际商报》,1990年7月24日,第一版。

③ 此数据为1989年底统计数与今年上半年统计数相加而成。1989年统计数见1990年3月29日人民日报第三版:为外商投资创造良好环境。今年上半年统计数见②。

④⑤ 《人民日报》,1990年7月10日,第二版。

⑥ 金润圭,《国际化——中国企业的发展方向》,文汇报,1990年6月30日,第四版。

⑦ 黄瑾,《扩大我国纺织品出口量》,《国际商报》,1990年7月21日,第三版。

⑧ 王旭玲,《从来料加工到制造出口》,《深圳特区报》,1990年8月4日,第四版。

⑨ 详情可见1990年7月20日《经济日报》,《经济参考》,以及1990年6月26日至7月4日香港《文汇报》。

⑩ 可见拙文《产品寿命周期理论及其在我国经济发展中的现实意义》,武汉大学学报,1989年第二期,第50~53页。

⑪ 可见拙文《关于“国际企业经营与管理”学科教学与研究的一些想法》,《国际商务研究》,1989年第四期,第14~17页。

(本文责任编辑 邹惠卿)