

遵循规律 稳步发展

——兼论我国企业国际化的发展战略

谭力文

近两年来,企业国际化的问题已受到我国企业界、理论界的高度重视,企业国际化的工作也得到了长足的进展。但迄今为止,企业国际化的工作还呈现一定的随意性,还处在投石问路的初始阶段。企业的国际化是国民经济发展到一定阶段,企业实力增强必然迈出的一步,但在迈出国门的时候,必须注意国际市场的特点和规律;注意已经较为成熟的跨国公司经济和管理理论;注意遵循我国特有的经济规律,稳妥地向前推进。

改革开放12年来,在引进大量外国技术、资金的同时,我国的企业也已经开始走出国门,登上了国际市场竞争的舞台。除了参与商品进出口的贸易类企业外,截止1991年8月底,采用直接投资形式,在世界93个国家和地区兴办的企业已有911家。虽我方投资总额仅为10.7亿美元,平均投资额也低于当今世界水平,但可以讲,我国企业已在改革大潮的推涌下,开始了国际化的进程。与此同时,企业国际化的工作也逐渐受到了政府部门、理论界、实业界的重视,成为近两年涉外经济的研究热点,成为进一步搞好国营大中型企业的方法。例如,1991年以来,经贸部已对外贸专业总公司向国际化、实业化、集团化方向发展的工作进行了部署;日本兴业银行行长黑泽洋也指出:“希望中国作出勇敢的决断,把国际化作为中国90年代的课题”;在近来召开的中央工作会议上,抓紧落实给予部分企业外贸自主权也成为中央改善企业外部条件的十二条措施之一。面对这崭新、繁重的工作,笔者感到,在当前一个时期的我国企业国际化的工作中,认真地研究西方发达国家积它们数十年经验而成的有关企业国际化经营的经济理论和管理理论,总结世界各国企业国际化的一般规律,结合我国的经济特点,探索我国企业国际化的特有规律,有步骤、有计划地开展企业国际化工作,是十分重要和必要的。

一、国际企业的经营管理战略

经营管理战略作为企业的高层次管理,有着它特殊的职能。在现代的企业管理理论中,经营管理战略的性质及其内容可以在战略制定的工作中得到充分的反映(见图1)。在这里,战略制定被看成企业首要的和综合性的职能。它的工作包括:1). 战略计划制定。其中心工作是制定政策,并通过企业外部环境和企业内部条件的分析,确定企业的基本战略目标。2).

战略实施。这一阶段的工作主要是依据企业确定的目标，研究企业既定资源的分配，组织力量的调配和执行性计划的制定。3). 战略管理。这一阶段的主要工作是设置控制机构，监测经营活动进行的状况，并纠正可能导致偏离既定目标的活动，为下一步的经营战略制定提供必要的依据。计划——实施——管理不仅构成了战略制定工作三个连续而又相辅相成的阶段，体现了管理工作的一般原理，而且反映了经营管理战略的性质与内容。

依据企业经营管理战略的一般原理，考虑到国际企业经营管理的特殊性，西方国际商务的专家认为，操办国际商务活动的企业的战略管理工作主要包括经营方式的确定，经营地点的评估和选择，经营的控制三个方面的内容。

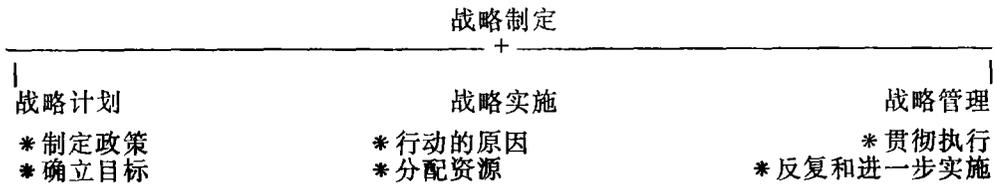


图1：战略制定的三个阶段 ①

在经营方式的选择中，其基本的出发点是为了有效地分配企业有限的资源，如何在商品进出口、劳务进出口、投资活动三大类经营方式中进行选择，以期避免风险，获取利润。在上述的这些国际性商务活动中，由于经营方式的巨大差别，导致企业卷入商务活动的深浅，经受的风险有着质的不同，加上经营所在国法律、成本、竞争状况、风险以及自然资源状况的差异，企业自身国际性商务活动经验的多少，决定了企业必须在经营方式上作出重大的选择。在经营地点选择的战略制定中，研究讨论的主要问题是经营的国家和企业资源调配的秩序选择。为了达到这一基本目的，企业考虑的主要因素是市场的规模，经营的难易程度，成本和资源可得性等重要问题，并从政治、经济、竞争等风险上对打算经营的地点进行认真的评审。国际企业跨国度的经营方式决定了对国外企业控制经营的方式会有许多特殊的地方。在跨国企业的经营观念中就有“民族中心主义”，“多中心”和“以地球为中心”的观点之分，人们对国际企业到底以企业总部的整体战略出发，统一调度、统一营运好；还是因地制宜、分散经营好也长期有着不同的意见。这就是企业国际化经营的控制问题。在控制的研究中还要探讨的问题是：适应不同控制方法的企业组织机构的设置，企业整体计划的制定方式，报告制度，企业总部设立的最佳地点和投资企业的布局选择等。

根据以上分析，在企业管理理论上发展延伸出的，并体现企业战略管理特点的国际企业战略理论的核心问题是：1). 经营环境的分析；2). 经营国家的选择；3). 经营方式的确定；4). 经营手段的研究。而这些正是我国已经和准备开拓国际市场的企业必须研究和探讨的基本工作，因而具有一般的指导意义。

二、我国企业国际化的现状及其估价

表1反映的是1986年至1991年8月我国境外非贸易企业发展的基本状况。从表中可以看出，我国境外企业发展较快，投资额也不断地增长。这表明，我国企业的国际化工作正在以较快的步伐发展。

表1: 我国境外非贸易企业发展状况(1986—1991.8) ②

	1986	1987	1989	1990	1991.8
企业数(个)	277	385	645	764	911
投资总额(亿美元)	4.7	17.8	22.23	23	24.7
我方所占比例(%)	44.1	35	42.7	43.5	43.3

据资料分析,目前参与国际化经营的企业均是我国的国营公司或企业。其中又主要是以制造业为主的工业性公司和以进出口为主的贸易性公司或集团。更为精细的分类包括下列四种经营特点有所不同的企业:1).以中信公司为代表的综合性国际化集团。全方位地从事生产、贸易、金融、投资等商务活动是它们的特点。如中信公司除了在日本发行债券,筹集国内所需的资金,操办各种租赁业务之外,还购买了澳大利亚皮特兰炼铝厂10%的股份,几年来盈利数千万美元。2).以中化公司为代表的专业外贸公司。它们的经营特点是在操办贸易的同时,在国际化经营方向上进行了全方位的渗透和发展。如中化公司1988年经批准,开始进行国际化经营,1989年就在实现48.83亿美元贸易额的同时,在境外累积投资达2亿美元;建立了100万吨的船队,完成了2.47亿美元的航运额;在境外的20多个国家和地区设立了53个分支机构,涉足于金融、信息等产业。3).以首钢为代表的大型企业或企业集团。它们从过去单一行业的生产经营开始垂直扩展,甚至进行多方位的经营。如首钢经过10年的发展,已成为横跨15个行业,拥有10大公司,98家工厂、联营企业,13家中外合资企业,12家境外企业或经营网点的大型企业联合集团。4).以联想、四通集团为代表的,以高技术为后盾的中小企业集团。它们以独特的产品,灵活的经营方式进入了国际市场,开展国际化经营。诞生于北京高科技摇篮——中关村的联想集团,于1988年成立香港联想公司,很快就发展成为每月向四十多个国家和地区销售八万套微机主板和功能板,1991年销售额可达八亿港元的集科研开发、生产、跨国销售为一体的集团公司。

回顾短短12年我国企业国际化的进程可以看出,我国企业国际化的工作具有如下的特点:

1. 发展速度较快:表2显示,12年来,我国的境外企业从无到有,一直保持着较高的速度向前发展。这种发展状况适应了改革开放的需要,推动了我国外向型经济的发展。发展的动力既来自改革开放大潮的推动,更来自企业自我发展的需要。

表2: 1986—1991.8境外企业增长状况

	1986	1987	1989	1990	1991.8
增长率(%)	—	40	67.5	18.4	19.2

2. 经营的国家地区多:在表1中可看出,仅有的911家境外企业分布在93个国家,平均每个国家仅有9个企业。投资地区高度分散可以避免难以预测的政治、经济风险,但也表明,我国在开拓国际市场时还没有形成重点的开发区域,还存在某种盲目性。在高度分散的同时,也存在高度集中在某些区域的现象,比较突出的就是香港地区。如深圳市在香港就有53家境外企业,占深圳市境外企业的90%以上。这种局面主要归于长期形成的经济纽带的延伸,华人圈的作用。

3. 投资行业分布广：目前还没有更为详细和完善的资料反映我国境外企业的行业分布状况。从各种资料反映的情况看，我国境外企业经营的行业包括金融、保险、贸易、采矿、加工业、酒店、旅游、销售、捕捞、运输、工程承包等多个行业。广泛的境外经营显示出了我国企业国际化的多元化格局，但也说明，我国境外投资的主体格局还未形成，也还没有体现出顺应我国经济发展需要而应该具有的产业结构、投资重点，企业国际化工作也呈现一定的随意状态。

4. 投资强度偏低：根据1991年8月的情况，我国境外企业的投资强度仅为117.4万美元，大大地低于发达国家、发展中国家的国外企业平均投资额600万美元和260万美元的水平。还出现了投资平均强度递减的现象（见表3）。对这种现象合理的解释是，境外企业的生产规模较小，装备系数较低，主要为劳动密集型企业。值得我们注意的是，这种递减现象有日益加重的趋势。

表3: 我国境外企业我方的投资强度、增长状况 (1986—1991.8)

	1986	1987	1989	1990	1991.8
投资平均强度 (万美元/个)	74.8	161.8	147.2	131	117.4
境外企业增长率 (%)	—	40	67.5	18.4	19.2
投资平均强度增长率 (%)	—	116.3	-9.02	-11	-10.4

综合以上的分析可以看出，我国境外企业虽然在近几年中迈出了可喜的步伐，企业国际化工作也取得了重大进展，但从总体水平上看，我国企业的国际化工作还仅仅是一个开始，能称得上企业国际化最高水平的跨国公司还没有，资金密集型、技术密集型企业很少，经营手段水平较低，还处在投石问路的初始阶段。

三、遵循规律 稳步发展

面临在改革大潮推动下发展较快的我国企业国际化工作，面临我们并不十分熟悉，而又十分错综复杂的国际市场，面临我国改革开放，国民经济发展的迫切需要，我们当前企业国际化发展的战略是什么呢？笔者认为，基本的战略是在适度发展，认真制定我国境外企业发展规划，加强宏观指导工作的同时，还必须遵循企业国际化的客观规律，稳妥地向前推进。

提出这一看法的基点是，第一，我们应该认识到，当今所谓的国际市场，实质上是西方国家垄断的市场。这不仅意味着西方强国长期垄断国际市场的局面不会，也不可能在一个很短的时期会被改变，而且还包含着在这个市场上所进行的种种商务活动都是按以西方经济理论为基础的机制运行这一更深层的含义。因此要在这样一个市场中开展企业的国际化工作，唯一可行的方法是适应这一市场的规律，遵循这一市场的规律，因势利导地开展我国企业的国际化工作。

第二，我们也应该认识到，随着西方发达国家（包括一些发展中国家）企业跨国经营活动的开展，研究跨国经济行为和管理方法较为成熟的跨国公司理论已经形成。这些理论不仅总结了跨国经营的基本经验，而且正指导着众多国家企业国际化实践工作的进行。例如，被联合国跨国中心称为“被人们最广泛接受的一个国际生产模式”的邓宁折衷理论就是这样的理

论。邓宁认为企业只有同时具备所有权、内部化、区位的特定优势，才能从事直接投资的想法，对我国企业在实行国际化经营中所面临的国际化的原因、投资地点的选择、产品战略等重大决策都有一定的参考价值。从三个特定优势中认真权衡就不难得出，为更好地开拓市场，较为顺利地实现企业的国际化，并抵消已经逐渐形成、开始威胁我国正常贸易的贸易壁垒作用，我们应把企业国际化的重点区域放在西方发达国家和一些发展较快的发展中国家和地区。又如有助于解释工业品生产转移现象的弗农产品寿命周期理论，为我们如何选择发达国家一些逐渐转移，而在市场上又存在需求的产品开发提供了理论依据。前面所列举的跨国经营战略方面的管理理论，更为投资国的选择，经营手段的采用，管理的实施提供了操作性更强的方法。

第三，我们还应该认识到，作为一个总部设置在奉行有计划商品经济政策的社会主义国家里的企业，在其实现国际化的过程中还必须遵循我国特有的经济规律。这就是如何按照国家宏观计划发展的需要推行企业的国际化工作。企业国际化过程中所选择的产业、产品应在总体上符合我国宏观经济政策、计划、产业发展的需要。从目前我国企业国际化工作的现状看，还有一个极为重要的问题是，在企业国际化经营过程中如何保证境外国有资产不流失并实现增值。与国外绝大多数国际性企业相比，最大的不同点在于我国境外企业的资产属于国家，为全民所有，而境外企业的经营管理人员只是企业派出的工作人员，资产和经营处于分离状态。从目前出现的一些问题看，不少境外企业经营管理不善与这种分离状态有关，也与少数工作人员追求小利，不顾国家利益有联系，这都造成了国有资产的大量流失。因而在大力开展企业国际化经营，强调充分调动各个部门、企业积极性的同时，加强宏观控制，特别是制定严格的境外企业财务管理条例是十分重要的。

近来一些企业在总结开展国际化经营的经验中反复强调了我国现行经济体制、管理方式与国际惯例的矛盾和冲突，一些同志也把这类矛盾列为企业国际化经营必须注意解决的问题。笔者感到，若注意到前面所讲到的现实情况，承认我国企业国际化过程中应注意恪守的两类规律，在国际化经营政策、战略的制定过程中坚持我国社会主义经济的主要特点，参考西方企业国际化的基本理论，并在经营的具体工作、环节中采用适用于国际惯例的方法和手段，一些矛盾和问题就应得到较好的解决。企业家们应明确地认识到，对于他们，扩大销售，获取资源，多元化地经营，从而提高企业的效益，获取利润，为国家创造更多的财富是企业国际化的根本目的。

企业国际化对于我们来讲还是一项十分生疏，而又是十分重要的工作。根据以往的经验，为了顺利地开展这一工作，必须在深入研究企业国际化理论的同时，认真地总结我国企业国际化的现实经验，这也就需要有志于这一方面的理论工作者和企业管理人员共同研究，共同探讨，为制定我国正确的企业国际化战略作出我们的努力。

注 释：

- ① Y. N. 张，F·坎波—弗洛尔斯：《商务政策与战略》，1980年英文版，第9页。
- ② 孙维炎：《我国跨国公司发展概况》，国际贸易，1990年第12期，《国际商报》，1990年12月，1991年5月、11月等。

（本文责任编辑 邹惠卿）