

□ 曹均伟

## 以推行现代企业制度为 契机进一步发展跨国经营

随着对外开放的不断扩展,我国企业的跨国经营已成为中国经济发展新增长点。中国在海外投资的企业,从其发端的80年代初的43家,发展到1994年的4557家,十几年间足足增加了100倍之强。这种惊人的发展速度在发展中国家中是少有的。然而,我们必须看到,中国的跨国经营还存在不少问题,诸如产权模糊、规模不大、管理混乱等。从深层上看,若要解决这些问题,就有必要实行企业制度的创新。目前,我国正在推行现代企业制度的试点改革工作,这就为进一步发展跨国经营开创了新的局面。

我国举办海外企业、发展跨国经营的时间较短,经验不足,问题不少。其中最为突出的是,中国的海外企业大多与国内企业一样,存在产权关系模糊的问题。

目前,我国海外企业的主要形式包括两大类:一类是由我国国内主办企业在海外独资兴建或通过收购现成的外国公司建立具有独立法人资格的海外子公司,或者是由国内大中型企业举办并控制的海外分公司,或者是设立非独立经营的海外办事机构和办事处等。另一类是国内主办企业与外方或华侨在海外合办的股份式或合同式的合资公司或合作公司。

前一类海外企业由于其国内主办企业是一些建立在传统的企业制度基础上的大中型企业,本身就存在产权关系模糊不清、政企不分的弊端,因此,由这些企业举办的海外分支机构或附属机构自然会出现产权模糊的状况。

后一类海外企业尽管名义上多实行公司制的形式,但仍存在产权关系难以理顺的情况。我国的海外企业部分股东是以私人名义在当地注册登记的。这种由国家出资以私人名义在当地注册登记,即在当地找一个一文不出的“合资人”,借其名义由我国出资注册登记;另一种是由国家出资请长期在海外居留的华侨出面注册登记。这些以个人名义登记的国家资产随着企业的发展,规模扩大,常常发生归属纠纷,从而导致增值的国家财产白白受到损失,甚至出现个人侵吞国家资产的结局。这是由于产权归属模糊不清、没有得到法律保障而容易被人钻空子的缘故。一些海外投资者,甚至华侨,寻求与我方举办海外企业的动机就在于利用我方资产或资金,以谋取私利,或者根本就是利用我方投资者不熟悉投资当地的法律和缺乏在海外投资的经验,来骗取或巧夺我方的资产,而产权关系模糊恰恰为他们提供了方便之门。这方面的教训是深刻的。

为了确保海外企业的国有资产及其权益不受侵害,就有必要建立现代企业制度,理顺产权关系,确立海外企业的主体地位。

所谓现代企业制度,就是运用全部企业法人所有的生产要素参与市场竞争,从事满足社会的生产和生活需要的制造和服务活动,追求最大化利润和长远化发展目标,承担有限责任,建立一整套决策、执行、监督的治理机构和科学的经营管理机制的企业法人实体及市场主体制度。它的最基本特征,就是现代公司法人财产制度,具有组织的法人化、产权的清晰化、责权的明确化、管理的科学化、政企的分开化、资源配置的合理化、经济行为的规范化等特点。国内主办企业自身要建立现代企业制度,拥有法人财产权,并以全部法人财产独立享有民事权利、承担民事责任,依法自主经营、自负盈亏,对国家在内的任何出资者承担资产保值增值的责任,只有国内主办企业率先实行企业制度的创新,才能使其在海外投资的企业成为以现代公司法人制度为基础的企业。

现代企业制度就是现代公司制度,它的组织形式就是有限责任公司或股份有限公司。在跨国经营企业中,股份有限公司是国际上最为普遍的形式。在有关的法律规定中,对于股份有限公司,因其涉及到股票公开上市,一般在所在国多有严格而繁琐的责任要求和审核程序;而对有限责任公司则没有严格的审核及承担其他责任的要求。必要时,有限责任公司只需办简单的手续,就可转为股份有限公司。因此,对于我国尚无海外投资经验的主办企业来说,应当选择有限责任公司的组织形式。当然,有条件的主办企业可以直接选择股份有限公司的形式。

按照各国公司法惯例,一般把公司制跨国企业分为子公司、分公司、合资经营企业等法律形态。我国的海外企业并不一定都必须采取设立子公司或分支机构的形式,可以采取兼并购或收购当地现有企业的方式,也可以采取合资或合作企业的形式。从现有情况来看,由于我国跨国经营起步晚、海外投资实力小、国际市场的占有率低等不利因素存在,我国的海外投资方式重点应放在组建合资企业上,因此,选择好合资或合作伙伴至关重要。如果选择与信誉良好、具有丰富的投资经验的海外伙伴合资,那么通常直接以股份有限公司组建海外企业比组建有限责任公司更为有利。

从我国企业跨国经营的现状来看,另一个十分突出的问题是主体规模和投资规模都偏小,在国际市场上缺乏竞争能力。

据统计,在已兴办的海外企业中,除港澳地区的中资机构以外,贸易性企业 2853 家,中方投资 34.7 亿美元,非贸易性企业 1704 家,中方投资 17.3 亿美元。其中在 500 万美元以上的企业占海外企业总数不足 3%。按单位投资项目平均投资额计算,当前国际上发达国家为 600 万美元,新兴发展国家为 450 万美元,东欧和独联体国家为 140 万美元,而中国只有 57 万美元。可见,中国对外投资规模明显偏小,这是因为中国的投资主体规模较小。尽管这些投资主体在国内属于大中型企业,生产规模比较大,但在国际市场上却显得微不足道。在 4000 多家海外企业中,被联合国跨国公司中心正式认定为跨国公司的仅 10 家左右。即使投资主体是特大企业,但与发达国家大型跨国公司相比,也只是“小巫见大巫”。

那么,如何扩大企业规模,走跨国经营之路呢?如果要使中国企业的跨国经营迈上新的台阶,就首先要理顺国内企业组织结构,组建以现代企业制度为基础的具有相当实力的外向型企业集团。参照国际上关于跨国公司的理论和实践经验,我国的跨国企业集团应是以国际市场为导向,以大型企业为核心,兼具外贸、生产、科研、金融和其他服务功能的经济联合体。

从国际上看,大致可以分为以欧美生产性企业集团为模式和以日本综合商社为模式的两

种类型的跨国公司。而我国在海外的投资企业大体也可分为非贸易性企业和贸易性企业两类。非贸易性企业大多是大型工业企业或大型金融企业和多功能的服务公司；贸易性企业大多是贸易公司或贸工、贸技、贸农、贸银结合的企业。

从我国的实际出发，非贸易性海外企业和可以借鉴欧美生产性企业集团的模式，贸易性海外企业可以借鉴日本综合商社的模式，从而建立有中国特色的跨国集团。

目前，中国应先走一条“以贸探海”的跨国经营之路。这是既合乎逻辑、又符合历史规律的结论。因为我国的大中型企业进入国际市场的规模偏小，在经济实力不强、财力有限的情况下，应先从贸易入手，利用外贸企业在海外建立的经营、服务网络，实现向跨国经营方式的演进。所以，建立综合商社模式的现代企业集团是我国实现跨国经营的先行道路。事实上，国际上不少跨国企业多以国际贸易打前道，逐步发展为集贸易、实业和金融为一体的集团化经济联合体。中国仅有几家被国际上认定的跨国集团公司也大多是走这一条路子起家的。近年中，上海出现的几家大型综合商社如东方国际集团等均是按照“以贸探海”的思路建立起来的。

建立以跨国经营为目标的综合商社或现代企业集团是深化企业改革的途径之一。因为现代企业制度的特征和内容是组建现代企业集团的内在要求，所以，世界上任何一个成功实现国际化经营的跨国公司，无一例外地是以现代企业制度为基础的企业。一般来说，现代企业集团、特别是综合商社组织都大量持有某些企业的股票，并通过持股、参股等方式同各大商业银行结成紧密的关系，形成集贸易、生产和金融为一体的高度社会化大生产的组织形式。这种组织形式必须建立在十分明晰的产权关系上，否则就不能形成以资产为纽带的强有力的现代集团化企业。若要明晰产权关系，就必须推行现代企业制度，建立与现代企业集团相适应的精干高效的治理机构和科学的管理制度，从而使其广泛的综合经营乃至跨国经营能够成功地开展起来。由此可见，推行现代企业制度是建立现代企业集团的前提。

同时，我们必须看到，建立现代企业集团也是推行现代企业制度的契机。因为组建现代企业集团实质上也是企业制度创新的过程，这是改造现有国有企业、寻求公有制与市场经济相结合、促进企业转换经营机制、使企业摆脱政府机构附属的地位、实现政企分开的机遇。所以，推行现代企业制度和组建现代企业集团可以同步进行，两者都是实现企业跨国经营的不可缺少的途径。

总而言之，按照现代企业制度的要求组建现代企业集团，是改变现有海外企业规模偏小、增强跨国经营实力、提高参与国际市场竞争能力、推动企业经营机制转换、进一步扩展跨国公司的必由之路。跨国公司一般按母子公司的体制进行组建，母公司为国内主办企业，是投资主体；子公司为海外企业，是投资主体的分支机构。这是按照现代企业制度组建的跨国企业集团的模式。

我们可采用以下几种方式逐步建立跨国企业集团：第一，可以分“契约化经济联合→有限责任集团公司→股份制集团公司”三步来实现。先由几家大中型国有企业通过契约合同组成较松散的企业集团，经过一段时间后改组成有限责任集团公司，最后在条件成熟时实现集团内部资产股份化，组建上市的股份集团公司。这是较普遍的组建形式。第二，也可以分两步走，即“有限责任集团公司→股份制集团公司”。首先成立有限责任公司集团，然后改制为上市的股份集团公司。这种形式既适用于海外合资企业，也适用于综合商社模式的跨国集团公司的组建。第三，还可以分“股份制企业→股份制集团公司”两步走。由某一股份制企业逐步扩建成股份集团公司，组建跨国集团公司的形式。

现有海外企业还存在一个比较突出的问题是管理混乱。这是因为对于建立在传统企业制度基础之上的海外企业,在宏观上缺乏统一协调的管理,在微观上没有形成一套适用于跨国经营的科学管理制度。

从整体上看,我国的海外企业没有形成总体规模的经营规划,缺乏统一组织进行协调与管理。一方面管理办法偏严,报批手续繁琐,企业缺乏独立的境外开发项目登记权、对外融资权、自有外汇使用权等,丧失了不少到手的投资机会,也影响跨国经营业务的发展。另一方面,由于宏观调控机制不完善,存在一哄而上、盲目发展的倾向。对于一些热门市场如港澳地区和日本、泰国等临近国家,国内主办企业不管自己是否具备条件,都想在那里办厂设点,进行投资。有些企业急于进入国际市场,在并不了解国外投资环境的情况下,以研究市场、捕捉信息、开设窗口为名,盲目在海外举办企业,结果几年拿不到项目,加上微观管理混乱,根本就无效益可言。

有的企业在海外设置经营网点或注册办事处,但从事超越经营范围的业务,被当地司法机关控为“越权行为”,轻则罚款,重则被抄封查办。有的海外合资企业由于初次涉足国际市场,又缺乏跨国经营的专门人才,因此,不尽了解股份制跨国公司的含义,以为签署协议确定股份所有权之后,就可到时收取相应的利润,于是将管理决策权拱手让给对方。有的海外企业因为一方面不愿失去与外方合资的机会,过分迁就合资外方,另一方面又缺少从事跨国投资的专业人才,所以,在经营决策时,将财务等管理大权完全放任给合资外方,不仅丧失对资金营运的控制权,而且也无法保护自身的利润。至于那些为节约开支而不参与筹建工作的中方投资企业,直至海外企业即将投产或营业时,才匆匆派员参与管理,往往对海外企业前期准备一无所知,自然丧失对企业的经营管理决策能力。有的海外企业在财务会计管理方面,照搬国内传统的财会制度,由于与国际会计惯例脱轨,无法正常发挥会计核算和监督的职责,不但与外方发生会计核算上的差异,并失去可能享受的优惠条件,而且还可能违反当地会计、财税条款和相关的法律,遭受不必要的处罚。更有甚者,有的海外企业在财务管理上漏洞百出,致使国有资产流失。比如,海外企业普遍存在财务两本帐,对外一本帐,对内一本帐,前者供当地有关部门检查,后者记录公司真实的业务和资金运行情况。这种貌似聪明的作法,尽管有时会得到避税的收效,但同时也为内部管理人员提供了贪污盗窃的隐患,而一旦发生了这种情况又无法向当地司法机关起诉。凡此种种的问题都反映了管理上的诸多弊端。

对于宏观管理上的问题,我们应当从完善海外投资的法规和正确制订跨国经营的决策着手加以解决。相对引进外资的政策法规来说,我国对海外投资和跨国经营的有关法规不够完善,还必须制定一些新的海外投资的正式法规。比如,拟定《关于在国外开办企业的审批方法》等,使我国的跨国经营有法可依,有章可循,以避免以行政手段为主的审批手续繁琐而影响投资效果的状况;与此同时,还要根据我国对外经济贸易整体发展的战略,制定对海外直接投资的行业导向政策、市场和国别政策、资金往来政策等,加强宏观调控,以避免对外投资一哄而上、盲目发展的状况。

在微观管理上,要消除目前存在的管得过死或放任自流两种倾向,通过推行现代企业制度,转换经营机制,既要赋予海外企业充分的经营自主权,又要使主办企业与海外企业明晰产权关系和明确权责关系,使海外企业在国外的特殊环境下,按国际惯例和当地法规办事,遵循国际市场的运行规律,自主地开展经营活动。

在海外企业内部,根据权力机构、经营机构、监督机构相互分离、相互制约和精干高效的原则,推行现代企业的组织管理制度,建立由股东大会、董事会、监事会和经理层组成的治理机制,以保证权责明确,各司其职,有效行使经营决策、监督和执行权。在海外合资企业的董事会中最好有一名至几名当地的董事,以便利用其熟悉本地情况的优势开展经营业务。由董事会聘任的总经理如果由我方投资者派员担任,那么该人既要对外国合资企业的董事会负责,也要对国内投资单位负责。照搬国内凡事都请示国内母公司或主办单位那一套做法不利于企业自主地行使经营决策权,固然不可取,但对海外合资企业经营中的重大变动和决策还须及时向母公司或国内主办企业汇报,以便沟通情况,有利于整体协调和管理,从而避免出现放任自流的现象。

在海外企业内部,要按照现代企业制度的要求,建立科学的管理制度,实行新的财务会计制度。我国已经实行新颁布的《企业会计准则》和行业会计制度,并正在拟定新的具体会计准则,这已经或正在为海外企业实行与国际接轨的新的财务会计制度提供了法规依据。海外企业应当按照新的财务会计有关规定,根据本企业财务状况,建立和调整企业资产负债结构,确定母公司对子公司或者国内主办企业对海外企业的出资额和持股比例,并据此编制合并财务报表。与此同时,按照《公司法》、《会计法》和公司章程以及当地的财会法规,建立和健全海外企业的财会工作,严格执行财务会计管理制度,核算并监督企业财务收支及经济活动。如果是海外合资企业,在选派中方财会人员参与财务工作之外,还必须注意,合资资产及其分摊期限、固定资产及其折旧期限、双方出资的比例和利润分配以及会计年度日期等财务核算问题,都应根据当地的规定、标准和税率而定。照搬国内的会计管理制度,不但无法正常发挥会计的职责,而且会给合资经营带来不必要的损失。此外,海外合资企业在财务管理中还应充分利用当地注册会计师的作用,发挥他们熟悉当地会计制度、税收规定与财会惯例,精通有关业务,能设计合理、合法且有益的财务计划和财务报表等特长,从而搞好海外企业的财务管理,避免财务损失。

在海外企业用人管理制度上,要彻底破除原有的工人和干部、不同所有制职工之间的身份界限,建立现代企业的用工制度,即企业与职工双向选择的劳动用工制度。除此之外,海外企业在用工方面还要遵循当地的劳工法规。因为东道国对外籍人员入境、申请居留和工作许可证等方面都有特别的规定,即使是对外来投资实行优惠政策的东道国也多对外籍人员的工作严加限制,所以,我国企业对海外进行投资往往受制于东道国的劳工法规定。比如,美国移民局原则上规定,中国公司如果向在美国的海外公司派遣工作人员,必须是拥有在美分支公司的50%以上股份,而且派遣人员必须是在母公司工作过一年以上的“经理、副经理、行政管理人员或专业知识人员”;同时还规定,如果外来公司雇佣美国雇员,就要遵循美国的同等就业机会法、其他人权法、人身、医疗保险以及失业保险制度等。因此,资本实力并不雄厚的海外企业为避免增加直接人工成本,通常不宜雇佣当地人员。为了向海外企业输送更多更好的专业人才,要注意搞好跨国经营人才的培训工作。这是海外企业经营好坏的关键问题。

总的来说,我国的跨国经营还刚刚起步,发展余地还很大,只要我们积极抓住推行现代企业制度的契机,大力组建现代企业集团,并采取正确的政策和得力的措施,加强科学的管理,那么,就能够进一步搞好海外企业,大力发展跨国经营。