



跨国公司是第二次世界大战后产生的一种新型公司,其特点是对外进行直接投资,在国外建立子公司或分支机构,进行跨国的或者说是国际间的生产、销售或金融等各种经营活动,以获取高额利润。我国公司的跨国兼并与收购活动萌芽于上世纪 80 年代。1986 年 9 月,中信加拿大公司利用国际银团项目贷款与加拿大鲍尔公司共同收购了加拿大塞尔加纸浆厂,中方出资 4700 万加元,持股 50%。1988 年,中国政府正式批准中国化工进出口总公司(中化)为跨国经营的试点企业。中化陆续进行了一系列的对外并购活动,不仅收购了美国海岸太平洋炼油公司 50% 的股份,而且还在美国购买了磷矿和磷肥厂。首钢在跨国并购活动中也不甘示弱。1988 年 7 月,首钢收购了美国麦斯塔工程设计公司 70% 的股份,控股金额为 340 万美元。1992 年底,首钢又通过投标竞争方式,以 1.2 亿美元收购了秘鲁铁矿的全部股权。1993 年,华北制药股份有限公司购买了德国纽勃兰堡一个年产 500 吨的青霉素工厂。1997 年 10 月,青岛海尔集团继在印度尼西亚合资建立海尔沙保罗电器有限公司后,又和菲律宾 LKG 公司签订了合资建厂协议。

### 一、我国公司跨国兼并与收购的现状及潜力

我国公司跨国兼并和收购行为在最近一段时期内呈现出了新的特点。其一,在投资地域上,公司跨国投资的重点从以前的以美国加拿大、香港澳门为主逐渐向欧洲、拉美、亚太和非洲地区扩展,且分布日趋均衡。其二,从跨国并购的目的来看,正从初期的以获得国外原材料和产品市场为主向获取国际性战略资源、资金与高尖端技术转变。2001 年,中海油以 5.85 亿美元收购了西班牙瑞普索公司在印尼五大油田的部分股权,获得每年 4000 万桶的份额。同年 8 月,浙江万向集团斥资 280 万美元一举收购了美国 NASDAQ 上市公司 UAL,成为国内第一家通过并购买壳方式进军美国资本市场的民营企业。2001 年 10 月,浙江华立集团出资收购了飞利浦公司在美国的手机研发部门,以最快捷的方式成功获取了无线通讯领域最核心的高尖端技术与研发人才。

在这一系列的跨国并购活动中,国内大型骨干公司表现非凡,龙头作用非常突出。特别是中石油、中海油、中石化、海尔、华源等一批骨干公司加快了国际化经营步伐并取得了良好的成果,成为我国海外投资主力;万向集团、远大、新希望等优秀民营企业以开展境外加工贸易为切入点,正成为我国境外投资的重要力量;一些国内优势企业如海尔、华源等,以初具跨国公司的雏形。截至 2001 年底,我国累计设立各类境外企业 6610 家,投资总额达 84 亿美元,其中,2001 年跨国并购累计投资达 12 亿美元。

### 二、我国公司跨国并购存在的弊端

从微观上看,公司自身的国际经营战略决策水平和跨国并购整合能力不强。

公司跨国经营的战略规划失当导致跨国并购失败。经济学理论认为,一家公司从事跨国经营的成败的关键在于能否充分发挥其自身的比较优势。公司只有将其放到世界经济的范围进行考察,提升自身的核心竞争力,认真规划其国际营销网络体系、原料配送体系、生产体系、技术创新体系和资金供应体系,然后在此基础上选择合适的目标进行跨国并购,才能在国际经济舞台上确立其应有的地位。然而,我国一些公司在从事跨国并购时,缺乏科学合理的战略规划作指导,对自身的优势与不足没有理性的认识,结果往往达不到理想的收购效果。

跨国并购整合能力欠佳,导致管理失控,并购效果不理想。由于中西文化及企业文化的冲突,常常是跨国并购完成以后,企业的管理方式和经营管理制度行为很难得到原公司员工的广泛认同,导致骨干员工流失,并购水平大大降低。

跨国并购对象集中,地理区域性风险较大。譬如,海尔集团的跨国并购对象无一例外地选择了东南亚地区的印度尼西亚、菲律宾、马来西亚。这固然是考虑到该地区消费文化相似、地理位置便利、市场易于开拓与管理成本较低等因素,但这种投资结构使海尔集团的发展并购战略面临着极大的地理区域性风险。东南亚金融危机给海尔集团海外经营业务带来的压力与挑战就是最好的说明。

从宏观上看,现行的体制还不完善。

在国家行政机关对公司具体经营活动干预过多的同时,国家本应加强的宏观战略管理却严重滞后。譬如国家对企业海外投资的总体发展战略,包括投资方向与发展规模、行业重点与地区选择、阶段性任务与长远目标等,至今尚未形成明确的宏观指导战略而纳入统一的国民经济发展规划,使得目前中国的对外投资基本上是各地区、各部门和各企业各自为战,缺乏协调与配合。此外,中国至今尚无一个从宏观上负责统一指导与协调国内外投资活动的高层次机构。目前在对外投资兴办企业方面,计委、财政、外贸、外汇管理局以及主管部门都要管。它们各管一段或一个方面,由此常常政令不一,使对外投资企业无所适从。

对外投资项目审批制度仍较为僵硬,加上决策审批迟缓,很不利于企业迅速捕捉跨国并购的良好机遇。按现行规定,凡海外投资超过一定规模的项目,都要上报国家商务部审查批准,涉及不同行业的还要进行会审会签,既费时又费事,增加了大型公司发展跨国经营的难度。

金融信贷体制对企业筹资、融资等方面限制与约束仍然较多。譬如,贷款要受国内贷款担保额度的限制,特别是外币贷款,既要受国内贷款额度的限制,又要受特定外汇额度的限制。这就使得不少公司很难发挥国内的力量,对境外项目提供强有力的支持,从而失去一些有利的跨国发展机会。在境外融资方面,有些公司已具有股票境外上市或发行债券的条件,但由于受到额度的限制与审批限制,往往坐失并购良机。

### 三、完善我国公司跨国兼并与收购的措施

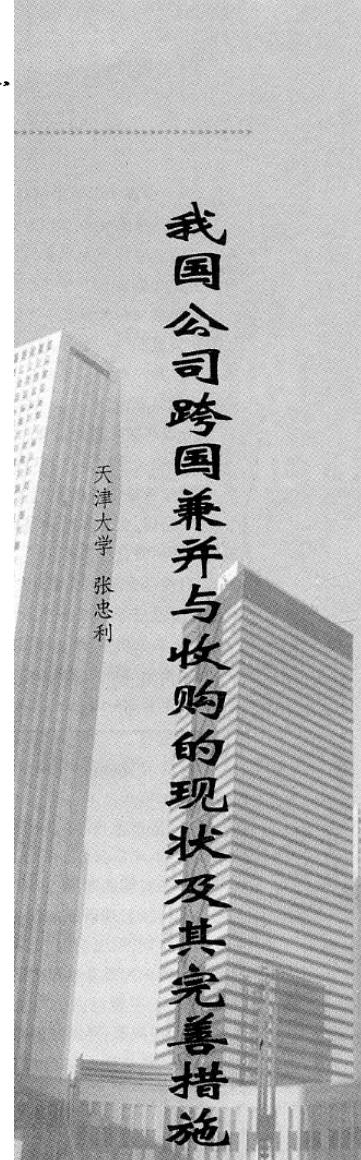
我国加入 WTO 使我国的大型公司成为世界经济一体化浪潮中的弄潮儿具备了现实可能性,在这一有利的条件下,我国应从以下 8 个方面着手发展我国公司跨国与收购,以奠定我国经济在世界经济中的强者地位。

建立对外投资保险制度。公司对外投资会涉及到经营风险、交易风险、会计风险与政治风险等诸多方面,为了保证对外投资者的利益,政府应参照国际惯例,为跨国并购公司建立相应的风险保障机制。

鼓励银行与大型公司自由联姻,建立大型跨国公司,参加跨国并购活动。当前,国际上对跨国公司的国际融资在政策上已有较大的松动,普遍为跨国并购提供了方便。发达国家如美国、德国等已经放松了对银行业的限制,有的则取消了存款利率的限制,使得银行比较容易取得巨额资金。银行业务的国际化与金融工具的不断创新,也为跨国公司融资提供了极大的机会。我国银行也可以借鉴国际上一些著名银行的成功经验,实行银企联合或战略性合作,为企业提供并购融资服务。通过买壳上市、以股换股、海外存托

## 我国公司跨国兼并与收购的现状及其完善措施

天津大学 张忠利



# 先进装备制造业基地建设中的技术引进策略

沈阳市国资委 王纯利

建设先进装备制造业基地是一个不断以世界范围内的先进技术改造我市装备制造业，不断追求技术领先与管理进步的动态过程。加入世界贸易组织以来，我们有了更多的渠道获取国外先进技术，而发达国家凭借技术和经济能力上的优势也必将乘机而入占领我国市场。在此情况下，实施积极有效的技术引进策略，既充分利用世界范围内的先进技术和科技成果，又不致被动沦为发达国家的市场，显得十分重要和必要。

纵观世界上不同类型国家国民经济技术改造的历史，可以看出，技术引进在不同的经济发展阶段可分为低级、中级和高级3个层次。在不同的层次上，由于引进目标不同，技术选择的原则和标准不同，技术引进方式的不同，引进技术的消化措施不同，从而导致技术引进的效果也不同。

低级层次的技术引进多发生在一国的经济发展初期阶段，其主要特征是：以形成和扩大生产能力为主要目标，以成熟期或衰老期技术为主要引进对象，以购置成套技术设备、生产线甚至二手设备、合资等为主要引进方式，以“固定化”为主要消化方式，其后果是填补某些生产技术空白，扩大生产能力，替代某些商品的进口。低级层次技术引进的显在利益是有成熟生产技术可供学习使用，有现成的市场可供占领，能够解决相应产品依赖进口的被动局面。在经济粗放型增长阶段，对于提高落后的生产技术水平、发展经济、满足需要等，能起到一定的推动作用。然而，发达国家向发展中国家转移技术时，大多都有雄厚的技术储备，或正待推出新一代产品，或控制着关键的生产技术，技术与经济能力上的优势很快又使发展中国家的企业陷于受制于人的境地。

为克服低层次技术引进的弊端，发达国家历史上经济发展到一定规模和水平后，积极将技术引进提高到中级以上层次，一些新兴工业化国家当前也采取了类似的对策。中级层次技术引进主要特征有：以提高本国技术创新能力为主要目标；以市场前期技术为

凭证等各金融手段，为公司跨国并购融资开辟道路。

加强国际化人才的培养与引进。跨国公司的核心力量在于其拥有的人力资源。跨国公司所面临的复杂环境对人才的素质提出了更高的要求。从整体上看，我国的国际化人才相当缺乏，国家应当通过教育和人事制度改革来促进国际化人才的培养、引进与使用。只有这样才能为跨国公司提供所需的各种专业化人才，使得跨国公司的自身管理问题得以圆满解决。

逐步放开海外融资渠道。充分利用国际资本市场，借助他人的资金来完成跨国并购，这是一些跨国公司通过国际融资手段完成跨国并购的重要经验。一般来说，跨国公司通过母国的外汇汇出来实施跨国并购的资金还不到整个跨国并购额度的10%，90%以上的并购资金都是通过发行股票、债券、以股换股、抵押贷款、信用贷款等融资手段筹集的。如果我国政府赋予大型公司集团以对外融资权，那么，大量的对外并购的资金都可以利用国际资本市场来筹集，这种对外并购事实上扩大了我国对外资的利用。

大力扶持与培育具有国际从业资格的投资银行、会计师事务所、律师事务所与资产评估事务所等中介机构，使其成为国内公司进行跨国并购的主要纽带与媒介。跨国并购是一项智力与财力高度结合的复杂的系统工程。它不仅需要并购方对目标公司的内部情况有一个全面真实的了解与掌握，而且需要并购方对目标公司所在国家的政治法律制度、经济发展状况与社会

主要引进对象，以许可贸易为主要引进方式，以“国产化”并创新发展为主要消化措施，其后果是能够较快实现技术创新和进步，并在较长时间内保持在国际市场上的竞争优势。许多国家的经验表明，当一国的经济发展具备一定规模之后，只有及时将技术引进的层次由低级转为中级，才能将规模优势转化为技术优势和效益优势，才能推动经济增长方式由粗放型向集约型转变。

20世纪60年代中期以来，美国为解决传统工业部门劳动生产率增速下降的问题，并继续保持其技术经济领先地位，提出了“再工业化”战略，主要内容就是在用新技术改造传统工业的同时，加速发展新兴产业，并确立了航天、信息技术、生物工程三大支柱，在全球范围内进行了高级层次的技术引进。其主要特征是：以增强和保持本国在国际经济技术竞争优势为主要目标；以研究开发期技术为主要对象；以聘请专家、购买实验室技术等为主要引进方式；以“国际化”为主要消化措施，其结果是可保持技术领先。事实证明，美国新技术产业从无到有从小到大的发展进程是非常迅速的，航天、信息技术、生物工程等新产业的规模正在赶上甚至超过钢铁、汽车、传统化工等产业，同时为传统产业的改造提供了大量的新技术和积累了大量改造资金。

借鉴国外成功经验，结合我市经济结构现状和“八五”以来的技术改造实践，改善和加强技术引进工作十分重要。当前技术引进存在一个明显的误区，就是在经济总量已有相当规模的情况下，技术引进仍停留在低级层次上，技术力量长期得不到应有的锻炼，制约了技术创新能力的发展。企业产品水平落后，“能供所不需，所需不能供”，难以适应日益激烈的市场竞争的需要，也使经济增长方式转变成为空谈。因此，在“十一五”乃至今后一个时期，必须对技术引进策略进行调整，适时将技术引进提高到中级以上层次。

□

责任编辑 张剑

文化背景了如指掌。可以想见，这种能力就单个公司而言是很难达到的。国际经验证明，几乎所有的跨国并购都需要中介机构的参与。加入WTO之后，国际大型中介机构急于进入我国市场，我们要抓住机遇，鼓励和推动国内中介机构和国外实力机构合作，充分利用对方的海外信息渠道与业务网络来拓展自身的业务范围，使国内中介机构真正成为国内公司开展跨国并购的纽带与媒介。

放宽对外汇汇出的限制。对国内经营业绩良好，具有跨国经营经验，并能通过进出口贸易或B股市场进行外汇自我平衡的大型公司，应赋予其外汇汇出权。

完善国际税收制度。为了促进中国公司对外并购的发展，中国政府应与更多的对外直接投资的东道国签订避免双重征税的投资协议，以维护本国对外并购公司在国民待遇与最惠国待遇以及投资安全、国有化与补偿、资本撤出与利润汇回、解决争端机制等问题上的利益，同时要防止国内税收政策的扭曲。

在商务部设立专司对外并购等跨国直接投资的管理机构，对中国公司对外并购进行宏观协调与统一管理，并制定出相应的政策。政府应加强对海外投资产业的规划与调控，但管理方式应从以行政手段为主转向以法律手段和经济手段为主。□

责任编辑 郭晓岩