

周洪立

走出去，充分利用国内外两种资源、两个市场，是我国经济结构战略性调整和促进国民经济稳定、快速、持续发展的必然选择。新加坡的中资企业相对集中，发展比较健康，成长比较迅速。这些企业积极参与和推动区域经济合作，带动了国内的商品和劳务出口，提高了在世界经济发展中的参与度和竞争力。

中资企业在新加坡经历了几个发展阶段。除几家金融类企业外（中国银行等早在建国前就已进入新加坡市场），大部分中资企业于上世纪90年代中期进入新加坡，其中不少是各地国有公司在新加坡设立的窗口公司。大浪淘沙，亚洲金融危机后，不少这类公司相继收缩，但也有不少公司顶住了亚洲金融危机的冲击生存下来。特别是近几年来，又有不少企业，其中包括民营高科技企业，如华为和华旗资讯，陆续进入新加坡。据新加坡经济发展局统计，到2003年末，在新加坡注册的中资公司达1100多家。同中国大使馆有联系的中资企业大约200家，其中126家是中资企业协会的会员。中资企业在新加坡已经形成了一定的规模和实力。

新加坡拥有优越的地理位置，健全的法治环境，良好的服务体系，以及以华人为主体的人文背景。从一定意义上可以说，新加坡是中资企业在海外发展的一块难得的绿洲，是中资企业走向世界的跳板。多年来，新加坡政府特别是经济发展局和国际企业发展局为外国企业（包括中资企业）来新加坡落户作出了不懈努力。为了吸引更多的外国企业，新加坡政府先后出台了一系列优惠政策，提供了许多方便。

新加坡中资企业的成功者当中，既有业务发展快、盈利能力强且没有坏账的金融类企业，也有在工程建设领域叫得响的建筑公司；既有实力强大的老牌企业，也有贸易新秀。其中，“中远”和“中航油”已成为新加坡知名企业，在新加坡证交所成功上市，股票价格也一涨再涨。前者已成为《海峡时报》成分股，后者则成为道·琼斯新加坡泰山30指数成分股。尤其令人欣慰的是，这两家公司都成功进行了资本运营，并开始走上了跨国经营的道路，业务范围已超出新加坡，具备了跨国经营的雏形。

为什么在不太长的时间内，会有如此多的中资企业在新加坡取得成功？我们认为，主要取决于以下一些因素：

企业必须选好负责人，特别是一把手。可以说，这是任何企业成功的首要条件。在国内如此，走出去更是如此，因为海外对企业负责人基本素质的要求明显高于国内，不但需要精通本领域的业务，还必须有丰富的境外工作经验，熟悉资本运营，会讲英语或其他国际通用语言。

要选择适当的投资地，充分利用投资地的优势。每家企业走出去的目的都不完全相同，有的寻求长期、可靠的资源供应，有的寻求低廉的制造成本。几家大的中资企业在新加坡寻求的是区位优势、产业优势和人文优势。例如从事远洋运输的“中远”来到东西方水路运输的交通要道——新加坡，从事石油及相关产品贸易的“中航油”来到亚洲最大的炼油中心——新加坡，事业就成功了一半。

坚定不移地实行属地化、国际化，按国际通行办法管理公司。很难想象，一个跨国公司里清一色是本国雇员；更难设想，一个以跨国经营为目标的海外中资公司，完全或很大程度上运用国内国有企业的办法进行管理。没有一个由不同文化背景的员工特别是公司管理层构成的队伍，就很难实行跨国经营，就无法称之为跨国公司。员工的国际化，在一定意义上是跨国经营的催化剂。“中航油”的经验充分证明了这一点。

同跨国公司或当地知名企业联姻。这是扩大中资公司影响和知名度，提高市场份额，实现快速发展的捷径之一。“中远”同新加坡港务局的合作，振华公司同“胜科”的合作都是很好的例证。“淡马锡”在“中远”持股，也从一个侧面显示了它的巨大效应。有条件的中资企业应努力寻求、创造机会，实现这样的联姻。其形式可以是多样的，既可以合资，也可以合作，上市公司之间还可以相互参股。

以主营业务为依托，把业务拓展与资本经营有效结合起来。主营业务是一个公司赖以生存的根基，没有主营业务，或者

主营业务不扎实，就很难在国际市场上站稳脚跟。因此，海外中资企业必须潜心做好主营业务，并努力争取做大做强。当然，光有主营业务还不够，有条件的企业还必须适时开展资本经营（包括上市），把主营业务同资本经营有机结合起来，这是实现企业跨越式发展的法宝之一。

相对宽松的政策和国内母公司的支持。国际市场上的竞争十分激烈，我们走出去的企业在起步阶段大多比较弱小，仅靠自身的努力很难在短时间内取得大的发展。在这样的情况下，国家政策的倾斜、国内母公司的支持是至关重要的。新加坡几家成功中资企业的经验都证明了这一点。

加大监管力度，建立有效的内部制约机制，这是走出去的企业长期、健康发展的保证。以往我们对走出去的企业常常疏于管理，人派出去了事，企业经营情况如何很少有人过问，几年下来，一本乱账，一个大窟窿，国家损失惨重。为解决问题，国家有关部门近年来加大了监管力度，几个部委开始联合对境外企业进行年检，这是一个有效的办法，应该坚持并加大力度，避免流于形式。另一个办法就是让有条件的境外企业上市，增加透明度，接受市场的监督。

充分发挥海外中资企业协会在“走出去”战略中的作用。新加坡中资企业整体形象较好，在当地有一定的社会地位和影响力，这也是中资企业得以迅速发展壮大的重要原因。新加坡中资企业协会成立5年来，在服务中资企业，协调中资企业之间的关系，向驻在国政府提出诉求，反映中资企业的意见和要求，维护中资企业的合法权益等方面，做了许多工作，发挥了很好的作用。海外中资企业比较集中的地方都应尽早成立协会组织，为中资企业在当地发展搭建一个自己的平台，在当地业界争得一席之地。

总结中资企业在新加坡落地、发展的实践，我们清醒地认识到，要卓有成效地实施走出去战略，要使我国更多的企业在全世界范围内进行专业化、集约化和规模化经营，一个行之有效的途径就是要抓住典型，深入分析，示范引路。可以把新加坡建成中资企业走出去的试验田，在新加坡搞一系列“走出去”新政策的试点，取得经验，在更大范围推广。其中包括全面实行属地化，提高外派人员工资水平，适当放宽海外中资企业主要管理人员任期，让那些确实有能力、有水平、有志为国有企业在海外拓展的人有一个相对稳定的舞台。

可以选择适当的时机组织召开全国“走出去”经验交流会，交流不同类型的企业在世界各地“走出去”的经验，从理论和实践两个不同层面探讨、研究中资企业在海外生存与发展的基本模式、发展思路和成功经验，把企业“走出去”提高到一个新阶段、新水平。

要建立“走出去”人才库，有计划地培养经营管理人才。建议有关部门实施“企业跨国经营人才培训工程”，从全国范围选拔一批乃至数批基本条件较好的企业家，对他们进行集中培训，包括一定时间的海外培训。有条件的还可以派他们到国际知名跨国公司进行中、短期实习。同时，放宽视野，注意在全国乃至世界范围发现并招募有志从事海外中资企业经营管理的的人才，扩大人才来源，确保“走出去”战略有雄厚的管理人才储备做支撑。

此外，我国有关管理部门应尽快研究解决民营中资企业在海外上市的有关问题。现在，越来越多的企业意识到，上市既可以筹集到企业发展所需要的资金，又可以增强企业的透明度，从根本上提高企业的经营管理水平，所以希望上市的企业越来越多。由于目