

# 新常态下财务公司助推大型集团公司国际化战略研究

冯志军<sup>①</sup>

**【摘要】** 新常态下，我国大型集团公司亟需顺应“一带一路”国家战略，全面拓展国际化发展之路。财务公司应积极发挥资金集中管理与结算职能、金融服务职能和咨询服务职能等基本职能，围绕集团在提升国际视野、引进国际化经营人才、提升全球资源配置能力、完善经营机制以及创新国际化经营模式等具体需求来有重点地开展上述三大职能范围内的相关业务，从而为集团的国际化战略的实施乃至转型升级的成功作出应有贡献。

**【关键词】** 新常态 财务公司 国际化 职能发挥

## 一、前言

财务公司是一个因改革而生的行业，更是一个因改革而兴的行业。在国有企业改革从放权让利向涉及产权关系的深层变革过渡的进程中，为配合国家“大公司、大集团”战略的实施，我国第一家财务公司——东风汽车工业财务公司于1987年5月7日应运而生。随后的20多年中，财务公司伴随着国有大型集团公司的改革、转型也不断地发展壮大，逐步成为我国金融市场上一支不可忽视的力量。“新常态”下，我国大型集团公司的转型升级迫在眉睫，这既给财务公司带来了压力和挑战，也给财务公司的创新发展提供了难得的历史机遇。无疑，新常态下积极响应“一带一路”国家战略，深入拓展国际化发展战略，是集团公司转型升级的一项重要内容，从而财务公司行业应继续开拓创新、积极进取，深入探索助推集团公司国际化战略的新思路、新模式。当然，各个金融业态都有自己的发展范围和区域，其业务运作及探索创新也绝不能超越监管部门赋予其的职能和定位。鉴此，“新常态”下财务公司对集团公司国际化战略的支持和助推都必须在其职能范围内展开，即财务公司必须基于职能约束，围绕自身职能定位，来有重点地开展自身优势业务和特色业务，为集团的国际化发展战略的顺利实施作出应有贡献。否则，财务公司就会因业务运作的盲目性及风控能力不足，抑或招致重大监管风险，而导致业务运作和创新失败，从而危及到财务公司本身的健康、可持续发展，进而阻碍集团的国际化战略的实施乃至其转型升级进程。

## 二、新常态下集团公司实施国际化战略的紧迫性

2014年5月，习近平总书记在河南考察时首次提出“新常态”概念。“新常态”主要包含三项内容：一是经济增长从高速转为中高速增长，二是经济结构不断优化升级，第三产业消费需求逐步成为主体，三是经济发展从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。归纳来说，“新常态”的内涵重在强调效率高、成本低、可持续，“新常态”的目标是经济发展质量的全面提升，“新常态”的核心是资源配置方式的理性回归，“新常态”的目标则是稳增长（在目前的经济体量基础上适当从高速增长转为中高速增长）、调结构（经济结构不断优化升级）和创新发展（从要素驱动、投资驱动转向创新驱动）。

“新常态”对我国企业尤其是大型集团公司的发展提出了新命题，大型集团公司必须深

---

<sup>①</sup> [作者简介] 冯志军（1974-）男，河北衡水人，经济学博士，高级经济师，现任职于山东黄金集团财务有限公司。

刻认识到自身所面临的发展模式、国家战略、经营风险、竞争态势、宏观环境等的全方位的变化，并在充分认知的基础上主动适应“新常态”，从而在“新常态”中实现健康、可持续发展。进而言之，“新常态”不是一个虚拟的、抽象的存在，而是一个具体的、实在的历史时代，在这个时代里，物竞天择，适者生存，大型集团公司必须认真分析“新常态”下企业外部发展条件的深刻变化，并据此及时地在企业发展战略和业务模式上作出相应调整。

首先，靠低成本投入赚取高利润的时代已经结束。在旧常态下，经济增长主要是以耗费人口、资源、环境红利等为代价获得的，是由做大投资规模和出口规模来拉动的。毋庸置疑，这种粗放型的经济增长模式是无法持续的，新常态下，传统行业依赖低成本劳动力和资源投入获取高利润的时代已一去不复返。当前，以互联网信息技术、大数据和现代科技为基础的物联网企业，覆盖制造业、通信业和服务业等产业领域，正在深刻改变着企业的生产经营模式，催生着新的业态，衍生着新的盈利模式，引领着企业发展方向，并孕育着新的创造力、竞争力。相反，那些依靠简单要素投入、高能耗高排放的行业和企业，发展空间将被进一步挤压。总之，在新常态下，投资的驱动效应将不那么明显，扩张的速度也会减慢，行业内的“重新洗牌”也会成为一种“常态”。鉴此，大型集团公司应尽快地从传统发展的惯性思维中挣脱出来，在产业结构的优化升级和技术创新中寻找更多的发展机会。

其次，“一带一路”国家战略将引领我国企业走出去的步伐。在国内产业过剩的“新常态”下，我国提出了“一带一路”国家战略，并积极主导创立了“亚洲基础设施投资银行”，从而为我国对外开放政策和“走出去”战略赋予了新的活力。可见，国际化将成为“新常态”下大多数企业面临的机遇与挑战，我国企业应紧跟国家海外投资步伐，积极拓展域外市场。具体而言，新常态下，我国经济发展越来越深入地融入全球经济，企业面对的市场不再局限于一国或某个区域，生产经营方式也不能死守“大而全”“小而全”。企业所需生产要素将在全球范围内流动与配置，并将新产品、新技术、新经营模式推向国际市场；企业价值链将被精细化分解，在全球建立研发设计基地、原材料基地、加工制造基地和贸易营销渠道。当前，国际经济环境呈现多极化、全球化、多样化、信息化的格局，和经济缓慢复苏、区域发展尚不平衡的态势，这为我国企业尤其是大型集团公司参与竞争整合世界经济资源，参与国际经济利润分配，融入国际经济格局，赢得国际地位提供了千载难逢的时机。

再次，市场化程度加深，使得企业经营的风险和机遇并存。“新常态”下，市场机制将在资源配置上逐步起到决定性作用，这无疑将使得市场弹性增大，企业经营风险也相应加大，从而要求企业要由单向的成本推动型发展向双向市场倒逼式发展转变。单向的成本推动型发展是指企业根据终端市场需求，组织各种资源进行生产经营活动，忽视上游生产资料的变化，这种方式很容易因为上游情况的变化而影响到下游市场的开拓，造成效率低下、风险增大。而市场倒逼式发展则是指企业要观察上下游双向市场的变化，寻求两个市场之间的动态盈利空间，并根据整体市场格局和市场配置资源的情况，灵活调整生产经营活动。

最后，自由贸易程度提高，使得企业竞争的压力和机遇并存。新常态下，自由贸易程度将大大提高，市场参与者将明显增加，市场将更加公开、透明，充分市场环境下的价格联盟也将不可持续，因此，企业间横向联盟发展格局在新常态下不仅将会被打破，而且联盟间企业反过来还会成为竞争对手。在此情况下，企业有必要尽早向纵向产业链协同发展转变，扩大与产业链条间的企业合作，为企业发展赢得空间。新常态下，企业纵向产业链之间的信息渠道、物流通道更为高效、便捷，为企业与产业链上下游企业协同发展提供了便利条件，同时产业链衔接环节存在提升效率的增值空间，可以通过产业链无缝衔接共同挖掘，实现多赢。

世异则事异，事异则备变。“新常态”拉开了我国继续深化改革和优化经济结构的序幕，

我国企业尤其是大型集团公司所面临的外部发展条件正在发生着深刻而全面的变化，基于“旧常态”历史条件下的企业发展思路和发展路径已不能适应新形势的要求。毫无疑问，我国大型集团公司的当务之急就是顺势而为，积极改变，深化改革创新，推进转型升级，走内涵式发展道路。而顺应“一带一路”国家战略，全面拓展国际化发展之路，正是我国大型集团公司从旧常态下突围，并积极拥抱新常态的关键举措和重要途径。具体而言，旧常态下我国大型集团公司的国际化水平较低。2014 中国 100 大跨国公司的平均跨国指数只有 13.60%，不仅远远低于世界 100 大跨国公司的 60.33%，而且也低于发展中国家 100 大跨国公司的 36.57%。值得注意的是，我国企业国际化经营绩效也不乐观，投资巨额亏损案例时有发生。2014 年，中央企业设立的近 2000 家境外企业中，亏损比例高达 27.3%。据测算，2005 年至 2014 年，中国对外投资收益均值仅为 3.3%。对我国大型集团公司而言，有效提高国际化经营收益可谓任重而道远。

综上所述，具有极深“旧常态”烙印的大型集团公司，在“新常态”下的发展之路，势必举步维艰，并最终难以为继。无疑，转型是唯一出路。进而言之，大型集团公司必须结合其与“旧常态”相关的上述各种弊端，对症下药，通过创新思维、提升国际视野、引进国际化经营人才、提升全球资源配置能力、完善经营机制以及创新国际化经营模式等举措来有效提高其国际化经营能力，从而成功走出一条新型国际化之路，进而有力地推动集团公司的转型升级进程。

## 二、响应“一带一路”等国家战略，着力提高集团公司的国际化经营能力

针对“旧常态”下我国大型集团公司的国际化水平低且经营绩效差的不利局面，大型集团公司应积极响应“一带一路”及设立亚投行等国家战略，通过创新思路、提升全球视野、引进专业人才、提升全球资源配置能力、完善管理机制以及开拓国际化经营模式等举措来有效提高其国际化经营能力。

### （一）集团公司提高国际化经营能力的有利条件

“新常态”下，大型集团在实施国际化战略方面拥有着“天时”、“地利”、“人和”等有利条件。天时方面，继党十五届五中全会明确提出要实施“走出去”的开放战略后，党的十八大明确提出“要加快‘走出去’步伐，增强企业国际化经营能力，培育一批世界水平的跨国公司”。随后，我国政府又提出了“一带一路”和设立亚投行的对外开放战略，大型集团公司应抓住此历史机遇，充分享受政策红利，为由于长期高速建设和国内趋向饱和的要素市场因素双重制约而形成的行业过剩产能，寻求国际出路予以释放，这无疑将极大地推动集团公司自身的发展和产业升级转型进程。地利方面，国家实施的“一带一路”等战略，覆盖市场区域广泛，市场容量和市场空间足够大，要素产品种类多样化。可以说，在基于“一带一路”的合作新模式战略沃土上，任何企业都能找到属于自己的发展空间。此外，国家也与沿带沿路国家积极地进行了政策沟通、道路联通、贸易畅通、货币流通、民心相通等“五通”活动，并配套实施了一系列政策激励和保障措施，方便国内企业融入国际经济环境，从而为大型集团公司参与国际市场竞争创造了得天独厚的有利条件。人和方面，经过改革开放以来的飞速发展，大型集团在人才、产品、设备、资本、技术等方面，有了充足的积淀

和储备，这使得大型集团公司完全具备了向国际经济体系寻求合作与发展的输出能力。

## **（二）集团公司提高国际化经营能力的实施路径**

具体而言，大型集团公司应从如下四个方面来努力提升自身的国际化经营能力。第一，着力提升全球化思维，培养和吸引国际化经营人才。全球化的思维需要领导者超越本国的界限，从全球政治、经济、科技发展的动态来构建企业的未来发展，并用全球一体化的思维来构建企业的运作模式、核心价值观和文化。同时，充足的国际化人才储备是中国跨国公司培育和发展的关键。培育中国的跨国公司，必须要加强国际化经营人才的储备。第二，着力提升全球资源配置能力和价值链控制能力。大型集团公司应根据自身特点不断提升配置和重组全球资源的能力和效率。另外，大型集团公司要想成长为世界水平跨国公司，就要拥有一定的价值链控制能力，要求大型集团公司要在核心技术、核心零部件、品牌营销、重要原材料的全球资源储备和开发生产、主要销售市场的渗透和把握等方面具有较强的国际竞争力。第三，不断完善经营机制。大型集团公司需要进一步提高投资决策的科学性和规范性，应建立科学有效的国际化经营绩效考核机制及相应的人才晋升和流动制度，同时应理顺风险管理、企业文化、企业社会责任等制度和机制，推动管理规范化和监管常态化。第四，不断创新国际化经营模式。目前，国际经济正在经历深刻的结构调整，许多国际集团公司处在困难时期。我国大型集团公司应抓住机遇，尽快建立集团公司的科学管理模式，完成管理转型。一方面，要突破原来固有的模式和观念，注重管理手段细化、标准化的建设，创造价值，把控风险；同时，也要借鉴成熟的跨国公司的先进做法，结合中国企业的特色和管理优势，创新出适应中国企业发展的全球化运营和管理模式。另外，大型集团公司还应该依托亚洲基础设施投资银行、丝路基金，积极搭建境外投融资平台，对境外资产采用境外发行股票、债券、建立国际投资基金等资本证券化手段，将境外资产与国际金融资本融合，降低企业投资成本和分散投资风险，并且通过境外资产证券化来增强集团公司的资产实力，提升集团公司的行业竞争能力和可持续发展能力，从而最大限度上缩小其与世界同类跨国公司的差距。

## **三、财务公司在集团公司战略转型中的助推作用和职能发挥**

《集团公司财务公司管理办法》第二十八条、二十九条规定了财务公司可经营的业务范围。结合财务公司的业务范围，可将财务公司的职能归纳为资金集中管理与结算职能、金融服务职能和咨询服务职能等三大职能。其中，资金集中管理与结算职能是财务公司的基本职能，主要包括存款、转账结算等业务。金融服务职能是财务公司的主要职能，办法中规定的大部分业务都是该职能的具体表现形式。咨询服务职能是财务公司的派生职能，办法中规定的财务和融资顾问、信用鉴证、咨询代理、保险代理及债券承销等业务都是该职能的具体表现形式。如前所述，财务公司应基于职能约束，围绕自身职能定位来发挥其助推集团公司国际化战略的作用，因此，在集团公司实施国际化战略的过程中，财务公司应积极发挥资金集中管理与结算职能、金融服务职能和咨询服务职能等，围绕集团公司的具体需求来有重点地开展上述三大职能范围内的相关业务，从而为集团公司的国际化战略的实施乃至转型升级的成功作出应有贡献。

### **（一）基于资金集中管理与结算职能的助推作用和职能发挥**

资金集中管理与结算职能是指财务公司将集团成员单位可动用的闲置资金资源纳入财务公司进行统一管理和调拨，以加强资源配置，提高资金资源的使用效益和效率。财务公司资金管理职能的价值不在于给集团带来多么丰厚的投资回报，而是通过盘活沉淀资金，提高集团资金的使用效率和效益，降低集团财务风险，这无疑是财务公司真正的、首要的价值体现。在大型集团公司的国际化战略实施过程中，财务公司通过跨境外汇资金集中业务打通境内外外汇资金的境内归集渠道，并以此为基础建立集团公司的全球一体化资金集中管理体系，一方面能够大幅提升集团公司资金的使用效率和风险防控能力，另一方面能够形成丰富的产品及服务体系，来满足境内外成员单位的多样化需求，更重要的是，它还能够极大地增强集团公司的全球资源配置能力，从而有效助力集团公司的全球化布局。可见，财务公司的资金集中管理与结算职能的发挥在很大程度上决定着集团公司国际化战略实施工作的成败，从而该职能可以说是财务公司藉以帮助集团公司实施国际化战略的首要助推器。

财务公司构建全球一体化资金集中管理体系的重点工作在于境内外汇现金池的构建及集中结售汇交易业务的创新这两个方面。在境内外汇现金池的构建方面，财务公司可协同合作银行进行外汇资金池管理，对成员单位的外汇资金进行每日归集，利用银行和财务公司结算网络将集团公司的外汇资金集中到财务公司，实现对集团公司的外汇资金集中管理。该现金池为打通集团境内外资金，为利用境外市场的低成本融资和外汇择机交易打下了基础。在集中结售汇交易业务创新方面，财务公司可根据集团公司的要求，对参与外汇资金集中管理的成员单位的结售汇业务进行统一结算、统一平盘，对成员单位的远期结售汇申请进行集中管理、统一询价，从而实现对集团公司外汇风险的集中统一管理。同时，财务公司还可以充分利用整体优势和规模效应，使得集团公司所有成员单位能够共享从银行间即期市场取得的优惠的即期结售汇价格和合作银行的优惠远期报价。在上述两个工作基础上，财务公司就为集团公司初步搭建了一个全球资金在岸主体监管体系，该体系通过开展对境内、外子公司的资金信息集中、货币资金集中和外汇风险管理集中，实现了对境内、外子公司资金业务支持与总部对境内、外金融活动全流程基础控制的有效结合，从而为集团公司国际化战略的实施打下坚实的基础。

## **（二）基于金融服务职能的助推作用和职能发挥**

财务公司是国家为促进国有大型企业改革和发展作出的一种特殊的金融制度安排，归根结底财务公司的核心职能还是提供资金融通服务，从而金融服务职能应该是财务公司的主要职能。具体而言，财务公司的金融服务职能主要体现在存贷款、票据、融资租赁、委托贷款、委托投资、对金融机构的股权投资、有价证券投资、发行债券以及成员单位产品的消费信贷、买方信贷及融资租赁等业务之上。通常来说，大型集团公司国际化战略的实施是以集团公司资金的全球化配置为主线的，而资金的融通则是这条主线上的主要内容。无疑，财务公司在集团公司的全球化资金融通过程中起着至关重要的作用。除了通过贷款、融资租赁、票据业务、委托贷款、委托投资等传统业务为集团公司的国际化进程提供低成本资金支持之外，财务公司还应在发行海外债券以及产品的消费信贷、买方信贷、融资租赁等业务上积极创新，从而为集团公司的全球化布局和持续稳健运营提供必要的支持。就发行海外债券业务而言，海外债券大都具有融资成本低（远低于国内同期限债券成本和海外银行借款利率）、融资使用便利快捷（T+0）及融资期限、规模及管理灵活（可在发行额度内循环发行）等优势，集团公司应积极借助财务公司境外子公司的金融主体资质，通过发行海外债券来为集团公司的海外业务提供全方位的金融服务和支持。总之，发行海外债券业务可以为集团公司搭建一个

高效、灵活、低成本的货币市场融资平台，进一步拓宽集团公司海外融资渠道，有效降低企业融资成本，从而起到有力助推集团公司海外业务发展的作用。就产品的消费信贷、买方信贷、融资租赁业务而言，财务公司境外子公司可以结合集团公司的产品全球销售计划及海外市场的具体情况，面向潜在目标客户积极开展该类业务。产品的消费信贷、买方信贷及融资租赁业务一方面能够增强集团公司成员单位在海外市场的销售能力和市场开拓能力，提升其产品在海外市场的占有率，另一方面能够提升海外市场上的供应链企业、消费者对集团公司的忠诚度和粘合度，更重要的是，该类业务能够有效维护集团公司全球产业链条的稳定性和海外市场产销系统的平衡性，从而在集团公司的国际化战略推进过程中起到了稳定器的作用。

### **（三）基于咨询服务职能的助推作用和职能发挥**

咨询服务职能是财务公司的派生职能，它所涉及的业务范围主要包括财务和融资顾问、信用鉴证、咨询代理、保险代理及债券承销等业务。其中财务和融资顾问业务是该职能中的核心与重点。监管部门最初对我国财务公司的职能定位就是资金归集和为成员单位提供金融服务，因为集团公司在组建初期的所有财务诉求集中到一点，就是整合集团闲置资金，节约集团内部资金使用成本，提高集团资金使用效率。但是，随着我国集团公司的做大做强和国家对“走出去”战略的日益重视，集团公司需要进行大量复杂的兼并重组（包括海外并购），以及更为艰难的（全球范围内的）战略调整和协同转型。此时，集团公司对财务公司的要求就不仅仅是提供传统的金融服务产品了，而是融资和融智相结合，为集团公司提供专业性的全球范围内的兼并重组财务顾问、大型项目融资顾问、信用鉴证、清算结算方案，以及针对集团战略转型的一揽子全面金融协同解决方案等。于是，财务公司的咨询服务职能也就应运而生，中国银监会 2004 年在对办法进行修订时也相应地对与该职能相关的业务品种予以明确，并特意将“对成员单位办理财务和融资顾问、信用鉴证及相关的咨询、代理业务”列为财务公司可经营业务范围的第一项。可见，财务公司咨询服务职能的产生和演化本身就体现了其对集团公司国际化战略实施的重要作用 and 关键角色。鉴此，财务公司及其境外子公司应充分挖掘自身的服务咨询职能和提供财务顾问服务的潜力，积极为集团公司提供包括境外成员单位贷款、IPO、发债、并购重组、融资租赁、票据、委托贷款、委托投资等业务在内的综合金融服务方案，从而为集团公司的全球化业务布局和全球化资源配置提供强大的财务管理服务和智力支撑。

（山东黄金集团财务有限公司，山东济南，250100）