

建构“海外仓”打造跨境电商战略发展新模式

■ 管益忻 清华大学新经济与新产业中心首席专家,《经济学家周报》主编

为更好地推进“一带一路”战略落地,推进外贸发展特别是物流体系建设,相关部门应加快落实《政府工作报告》的要求,采取有效措施支持电商企业在境外设立“海外仓”。

所谓“海外仓”是指跨境电商企业按照一般贸易方式,将商品批量出口到境外仓库,电商平台完成销售后,再将商品送达至境外的消费者。

在外贸领域建立“海外仓”,是贯彻供给侧改革方针,对助力跨境物流体系乃至“一带一路”、中国经济全球化大发展都具有重大战略意义和作用。

其一,建构“海外仓”有助于企业更好融入和强化境外流通体系。

同时,这必将从销售(流通)环节引发整个物流体系的优化、升级变革。

走好这步棋,必将进一步提高通关效率、降低物流成本,缩短营销环节、改善配送效率,进而推进整个企业产业链的升级换代。

其二,建构“海外仓”有助于境外电子商务产业集群化发展。

必须明了,这是一次“互联网+外贸”信息化支撑意义上的变革。

业内人士表示,近年来,我国跨境电子商务快速发展,已经开始形成了一定的产业集群和交易规模。在大力支持跨境电子商务发展中更加有力推动用“互联网+外贸”实现优进优出,还将同时扩大国内消费。

其三,建构“海外仓”有助于提升跨境电商海外布局的战略定位。

“海外仓”的建设和投入运营日渐成为跨境电商企业海外布局最重要的一环,将成为行业发展的必然趋势。作为一种创新的跨境电商模式,支持企业建设一批出口产品“海外仓”,既是推动跨境电子商务发展外贸基础设施和商业模式的创新,也是实现外贸稳增长和优化升级的一项重要部署。同时,涉足“海外仓”领域的公司正积极布局全球业务。

其四,建构“海外仓”有助于对整个物流成本的节约。

与传统贸易相比,这种具备“海外仓”的跨境电商使成本降低 20%—5%。2015 年最终消

所谓“海外仓”是指跨境电商企业按照一般贸易方式,将商品批量出口到境外仓库,电商平台完成销售后,再将商品送达至境外的消费者。

费对经济增长的贡献率为 66.4%。这样做,贡献率将更加大。同时,作为一个涵盖海关和国界各种职能的平台,缩短了从批发到销售的多个环节,更提高了全要素生产率。

机构认为,未来随着扶持政策的实施以及跨境电子商务试点的不断扩大,政策利好不断释放将使相关企业成本进一步降低,大幅度提高公司盈利能力。

其五,构建“海外仓”有助于打造新型的全

程供应链服务业态。

为打造全球商品一手资源综合供应商,我们已积累部分国际知名品牌和客户资源。“海外仓”的建构,怡亚通和诸多此类公司已提供种种样本。

自 2012 年起中国外贸进出口即超过美国成世界进出口贸易规模最大的国家。

2012 年,我国外贸进出口超过美国,成为世界进出口贸易规模最大的国家。同时跨境电商贸易也快速增长。至 2014 年我国跨境电商交易规模为 4.2 万亿,同比增长 33.3%。从交易模式看,跨境电商 B2B 交易占比达到 93.5%,跨境电商 B2B 交易占据绝对优势。“海外仓”的建构和运行预计未来三年行业将维持 35% 以上速度快速增长。

其六,海外仓”有助于打造“三流合一”的企业生态圈。

这里特别应指出的是,以怡亚通为代表的 M2C 样本实质上正在演化成一种升级版的境外(以及境内)新型模式。在这里,M2C,乃至全程供应链崛起,作为一正在生成的具有划时代

意义卓越的经典模式,其构成有三个板块:M,体现海外品牌;2,为电商卖家平台;C,终端消费者,用户。

怡亚通这种模式其突出优势在于全程供应链业态创新,从采购,虚拟生产到订单管理,仓储,配送分阶以及营销,金融等全方位服务,打造成为信息流、物流、资金流“三流一”的供应链生态圈。

这种 M2C 模式,正在成为一种新型的、竟起效尤的标杆。全程供应链服务提供商。除怡亚通外,像广博股份打造的“全球淘”亦是此类新型模式,也已成为全球商品一手货源综合供应商,目前已积累部分国际知名品牌货源和客户资源。下一阶段亦将着重推进 M2C 交易平台的发展,为电商卖家、终端消费者与海外品牌供应商之间建立直接交易的一站式撮合平台。

其七,建构“海外仓”有助于“走出去”跨境电商企业更好打造本土化沿临机制。

这将如同空港之临空经济,海港之临港经济,高铁之车站经济圈和沿线产业带一样,发展起以“海外仓”为中心的经济圈。

国企改革:“十三五”重心何在?

■ 单小虎 唐海燕 郑重 普华永道思略特管理咨询公司

“十三五”期间,中国设定了 GDP 增长不低于 6.5%的目标,并要求“加快推进产业结构升级”,经济大环境的不景气导致了国有经济经营困难与政府对于未来经济发展的高要求倒逼国有企业改革进入“深水区”,政府希望通过改革,引入市场化机制焕发国有企业活力。在过去 20 年,中国国有企业改革经历了国有企业结构调整、股份制改革和混合所有制改革三个阶段,前两个阶段实现了扭亏为盈、稳定发展两大战略目标。目前,第三阶段的改革正围绕带动产业结构升级这一设计展开,其核心关键是国有企业管理从管资产向管资本转变。相应的提出国有资本投资公司与运营公司试点,也从全国和各省份分类推进,已成为“十三五”国企改革的主课题之一。

“十三五”国企改革目标和总体趋势

自 1992 年确立了社会主义市场经济体制以来,国有企业面临前所未有的来自非国有企业竞争压力,政府在 1997 年基于“抓大放小”的改革方针,提出了关闭和重组困难企业、对中小企业进行私有化改造和集中培育大型国企、加快建立现代企业制度步伐和支持国有大中型企业上市融资等三大举措,成功实现国有企业三年内脱困目标。2003 到 2014 年中国经济高速发展背景下,国有企业改革重点在市场环境良好情况下围绕股份制进行推进,以进一步完善企业管理结构、实现投资主体和产权多元化、防止国有资本流失为重点,成为经济高速增长的重要支撑。国有企业在此阶段的改革

一方面承接第一阶段改革措施继续实施政策性关闭破产;另一方面从管理结构、产权结构和股权设置等角度不断深化改革。2008 到 2014 年间,国有企业总收入与利润年均增速分别达到 12%和 10%。

总体来看,改革取得了一定成效,1997—2003 年的“国有企业结构调整”以及 2003—2014 年的“股份制改革”实现了扭亏为盈、稳定发展两大战略目标。然而,改革中仍面临疑难杂症,比如政企、政资很难彻底分离;产权改制难以落实,外部董事制度亦面临“难融入、难开展”等问题;集中资源进行主业升级面临阻力;监管措施不得当导致国有资产流失问题严重。“十三五”期间,原有经济发展模式下产能过剩将导致中国经济增长滞缓。同时,国有企业在 2015 年收入和利润都遭遇三年来首次下跌。经济增长与企业表现上的压力表明改革深化已刻不容缓。一方面,需利用国企在核心产业领域的重要影响力,带动产业结构升级;另一方面,需调整国企运营模式,提升资源配置效率。在此目标下,国有企业改革在经济转型、企业经营面临压力下,欲借助混合所有制改革激发企业活力。在举措上,内容愈发具体。目前改革推出十大试点,分别着眼机制市场化、深化股份制改革、政企分离的和完善国有资产管理体制展开。在进度上、速度明显加快,十项试点已划分 5 项于 2017 年前重点完成,并确定 2020 年完成所有试点,体现了经济和企业转型压力下中央政府改革决心。

国有资本投资公司和运营公司试点改革所面临的挑战及应对之道

国有资本投资和运营公司试点作为十大试点中完善国资管理体制的关键举措,随着国投集团和中粮集团被列为央企层面的国有投资公司试点开始,目前已覆盖 13 个省市,越来越多的地方国有企业转型国有资本投资公司和运营公司。在转型过程中,企业面临着业务模式、组

织管控和能力打造三个层面上的挑战。

第一,业务模式挑战:各地对于国有资本投资公司的理解不一,试点企业改革的路径有待进一步明晰。

尽管《关于深化国有企业改革的指导意见》为国有资本投资公司试点提供了顶层设计上的相关指导,但关于具体定位和运营模式并未给出明确界定。落实到地方政府层面,全国各省市 29 家试点公司中,有 4 家为金融背景,10 家为纯实业背景,而 15 家则以产业投资为主,体现了地方政府在试点企业选择上尚未达成共识。对试点企业而言,原有主业发展模式与投资子公司新定位下的发展模式如何实现有效兼容是一大挑战,试点企业需摸索出符合自身背景的国有资本投资公司业务模式。

对于偏向于实业发展的企业而言,可尝试打造集团层面新的投资平台延伸主业产业链,支撑主业发展,形成“以产业带投资”的业务组合。以中粮为例,其立足粮油主业,于 2014 年建立了中粮国际,以其为主体收购国际农产品产业链中竞争者,并将集团产业链上的各类资产合并注入,将其打造为中粮产业一体化的国际投资平台,力求助推中粮成为世界前五大粮商,大幅提升产业竞争力,打破亏损困局。

对于金融或产业投资背景的企业而言,则可借鉴国投集团“以产业基金促进产业升级转型”的模式,广泛投资,择优培育下一代新型产业。国投集团围绕国家未来新型产业和自身主业,通过产业基金促进主业升级,形成了清洁能源、矿业资源和基础设施为主的新型产业。目前,国投明确了“广投优选”的投资战略,关注新能源、新材料等多个前瞻新兴产业领域,对能促进主业升级的战略性项目予以重点投入,对其他项目则通过退出方式获取财务性收入。

第二,组织管控挑战:试点企业如何优化当前管控模式,走出“一管就死,一放就乱”的怪圈。

试点企业从管资产向管资本转型,集团总部需要将一些日常业务的决策权下放二级企

业,同时在集团层面需要确保总体投资的效益,强化风险的监管和事后的追责。这必然牵涉到集团管控权限的重新调整和优化,集团总部及其职能部门需根据公司新的定位,制定其权力清单和责任清单。并在下放权力的同时,加强二级公司的法人治理结构建设,通过市场化的机制强化对二级公司的决策监督。

以投资管理权限优化为例,母公司需根据辖下各业务特征,合理制定投资控制权限,不能一刀切。国有资本投资公司的主要职能是优化产业布局和转型升级,故若投资平台专注于母公司发展较为成熟的产业领域,可考虑适度释放控制权限,集团仅进行总体投资战略把控。借此,集团可将更多精力放置于具有战略意义的新领域投资把控上,以防止对新领域不熟悉而引发的投资风险,稳固产业布局。

其次,母公司需理顺二级公司的法人治理,同时积极引入外部董事,并通过一系列市场化机制对二级公司进行有效监督。要使国有资本投资公司发挥“管资本”的作用,就要对二级公司建立以董事会为核心的法人治理结构,并引入外部董事,既能加强投资运作能力,又能对产业投资及资本运作事宜进行监管。此外,还应针对国企“重审批而轻监管”的机制进行市场化改革,建立投资回报长期监督、责任到人的机制。宝钢集团自外部董事试点以来,积极建立背景多元化的外部董事会,目前董事分别来自产业协会、学院和其他业界企业,通过每月为制的沟通会机制,为集团主业发展和投资提供了大量指导意见。

第三,能力打造挑战:试点企业如何快速构建资本运作能力。

在转型过程中,试点企业还会面临来自自身能力建设上的挑战。以实业为主的企业在被授予国有资本投资公司的试点后,公司的管理层需提升其资本运作能力,充分整合相关资源,以金融杠杆撬动社会资本,通过资产证券化退出项目,在传统实业网的基础上,提升国有资本的运作效率。

面对这一挑战,企业首先应建立全方位的专业化投资平台,有效拓宽投资广度和深度,提高投资效益。国投集团下设前瞻性战略性产业模块,以国投高新为主体,管理五个差异化产业基金,分别对应 VC、PE 等不同模式。一方面,通过分类投资、各有所长的平台架构,降低投资风险和内部资源竞争;另一方面,辅以专业管理团队,国投可涉足不同生命周期和行业的項目,增强了其投资的灵活性。

此外,有效的外部合作也有助于试点公司开展投资业务,并打造自身的投资能力。中粮集团对此已有多年探索。2009 年,与厚朴投资合作入股蒙牛乳业,成为其最大股东;2014 年,联合世行下国际金融公司、淡马锡等收购来宝农业及尼德拉;2015 年为其肉食公司引入 KKR、霸菱亚洲等联合组成的财团投资,经过多年的投资合作,目前中粮与上述多家国际投资机构已成为长期战略合作伙伴。这不但增强了中粮的资本优势,也提升了其适应国际资本市场的能力,促进了管理体系和文化的优化升级。战略合作成为中粮集团国有资本投资公司对外扩张、提升投资能力的标志性特点。

结论

中国国有企业在过去 20 年取得了举世瞩目的成就,一大批国有企业在全球经济中占据越来越重要的地位。然而,我们必须清醒地认识到,在全球经济放缓,中国经济进入新常态的大背景下,无论国际还是国内企业都亟需积极调整,推动业务转型升级。这对于国有企业来说,挑战虽但更是机遇。国有企业和全球领先的企业回到同一起跑线,同台竞技,相互较量,这是难得的历史机遇。语云:行百里者半九十,国有企业在通往打造世界一流企业的道路上,愈接近终点愈困难,企业愈要勇往直前。我们期望,在未来五年,通过本次改革,能进一步激发国有企业的活力,涌现出一批能跨越时代适应经济转型的常青企业。

《劳动合同法》修改中的观念调整与制度更新

■ 董保华 华东政法大学教授

为什么举棋不定呢?因为第三种方法要出现,就是以行政的力量把标准劳动关系转变为非标准劳动关系,是国家要做这个事情。典型的就是这次在两会上双鸭山案件引起的震动——供给侧改革提出去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板。去产能有一个案例我们不得不关注,就是龙煤集团。2012 年煤炭价格进入下行通道开始,龙煤集团出现亏损,2013 年亏损 22.8 亿,2014 年一季度亏损 16.22 亿,截至 2014 年第一季度,龙煤集团在册职工 24.8 万工人,工人成本高,占支出 60%以上。2015 年 9 月开始龙煤不得不进行精简。黑龙江省省长说,如果龙煤不改,继续现在的状态,资金链会断裂,龙煤每年工资就是 100 亿。黑龙江省的全部财政每年只有 300 亿,换句话说,倾省之力托不住一个龙煤,我们国家不像我们想象的那么有钱,国家财力不像大家想象那么大,所以龙煤不得不调整。但是龙煤今天的调整难度很高,按照《劳动合同法》,没有哪一条可以做?它的基本做法也是变成非标准,让这些人到林业局去。这些人不去,员工好在没有说要发原工资,其实按照《劳动合同法》是可以的。所以龙煤问题悬在那,就是员工不愿意去,跟当年朱镕基那次调整不一样。

法律人有时候会把自己的力量想得太大,法律人从来逃不过经济制约。中国历史上三次大的调整,《劳动合同法》无非是把国有

企业的机制推广到整个社会——实际上每次国有机制膨胀最后都要付出代价。看历史上几次调整,第一次调整是上世纪 50 年代到 60 年代,在社会生产力很低、国家很贫穷的情况下,实行一种全包下来的政策,结果是搞平均,吃大锅饭。当时有很多非常漂亮的口号——十年超过英国,再过五年超过美国,而且伟大领袖说会更快一点。那一次大跃进,结果是 2000 万员工丢饭碗,最后请出陈云进行调整。很可惜在统计里面,那 2000 万还没有来得及进职工队伍就被调整掉了。

第二次调整。随着国有企业在一路上扬,上世纪文化大革命之后,70 年代有一次调整压力,就是邓小平出来整顿的那次,很可惜邓小平那次没有彻底出来,因为一年之后邓小平下去了,没有坚持下去。很有幸的是很快改革开放——80 年代的改革开放掩盖了国有企业的问题,国有企业还是一路上扬,但是国有企业这种机制,膨胀到一定的时候,一定会发生这样的调整。这种调整终于在第三次还是来了,就是朱镕基那次。上世纪 90 年代,我们终于看到一次国有企业大的下岗,也是 2000 万的数量,员工惨痛下岗。现在很多人批评调整的人,但是很少有人批评是谁造成这个局面?其实这个局面,就是国有企业的蔓延,《劳动合同法》贯彻主要是国有企业——民营企业贯彻比较差,三资企业也不如国有企业。但是是不是国家力量可以无

限制保住你?不是,如果你没有灵活性,最后总是要做出这样的调整,但是最终还得回到这样一个基本的经济问题上。我们要搞供应侧改革,就是让市场更有效发挥作用。我们那种理想主义的意识形态很容易把凯恩斯主义搞过头。

第四个问题,法律调整需要共识。法国最大问题就是没有共识,因为没有共识,法律调整难度很高,中国现在也是这个问题。《劳动合同法》修法如何寻找共识,是现在最重要的。讲一个案子,湖北省十堰市中级人民法院,一个劳动者领判决书,感觉不满,捅了四个法官,都是重伤。怎么发生的呢?这个案子是很有意思,第一阶段,企业不承认有劳动关系,监察拿到一个证据,好像是一个登记表就认为有劳动关系,把几千块钱补给他,他很高兴。如果这个案子这个时候结束,就是皆大欢喜的事情。但是他找律师,律师告诉他有一部《劳动合同法》,你可以拿更多,律师给他算如果按照《劳动合同法》可以拿 6 万块钱。6 万块钱相当于当地社会平均工资两倍,相当于三年不干活。他就打官司,法院认为不能再判了。法官用非常技术性方法阻碍他,就是这个证据,因为监察给你拿的这个证据,监察和法院是上下楼,他去监察去,监察把证据复印给他,法官说要盖章,复印件不行,要原件。他又回去,监察说章不能盖。就这样来来去去,他当然拿不到盖章证据,最后他败诉了。仲裁败诉,一审败诉,

二审败诉。败诉以后他非常愤怒,就发生刺杀法官的事情。法官为什么不配合他拿这个证据呢?因为法官都有常识,如果这样判下去,这个企业就垮掉。一个员工本来工资几千块,用《劳动合同法》就是 6 万块,其实这是常识跟法律的较量,这是血的代价。我们应该引入一些社会共识。比如员工能进能出,收入能增能减,管理人员能上能下,这是曾经达成的共识,这次中央在全面深化改革文件中又一次提出来,我们能不能用这些共识重新看法律哪些条款需要调整。

刚才讲中共中央全面深化改革重大决定里,管理人员能上能下,员工能进能出,收入能增能减是改革的总体目标,这是多年的共识,我们能不能把这样一个共识作为法律修改的基础。最后是修改法律需要胆识,要做三个事情,要制度剔除,制度引入,制度整合。制度剔除很简单,世界各国都不用的制度,我们是不是可以废掉?比如强制续签,第二就是全面书面化,书面化就是作为证据,证明劳动关系,其他不能扩大。制度引入就是一些排出制度和豁免制度要引入,对小企业要网开一面。另外就是制度整合,有一些制度不是简单的改革,其实可以做一些制度整合,比如修改经济补偿金制度。我们对比一张图,中国失业保险和美国失业保险对比。美国失业保险,他平常拿一笔失业保险是不动的,但是 2008 年金融危机一下子干出去几百万。换句话说,失业保险平常没

有作用,但是到大失业来临的时候起作用。这是美国失业保险制度——美国没有经济补偿金制度。我国的失业保险,在危机的时候根本不起作用,越是危机的时候越是没有人领取失业保险,为什么?失业保险功能被另外一个制度代替,就是经济补偿金制度。我们经济补偿金制度,经济好的时候是下降的,经济差的时候是提升的。其实这个作用正好是国外失业保险做的事情。经济补偿金制度,其中经济补偿金很多,到底是不是补偿,还是赔偿,尤其搞了双倍之后,实际上引发很多矛盾。最后我们有没有可能把这制度和失业保险制度进行整合,员工利益总体并不下降的情况下,改得更合理一点。

最后我们要做两点重点突破,一是给劳动关系自治的空间,另一方面是给地方政府自治空间。

十年前《民主与法治》杂志采访我,说你的意见会不会得到重视,我的回答是不可能。他说既然不可能,你为什么发表不同意见?我的回答是学者经常要做一些知其不可为而为之的事情。十年后,我依然如此回答。这次我们假设十年我们不改,十年后我只能说更大的群体被这部法绑架——今天很大程度上社会被绑架。我们现在能够修改的原因是这部法不是真的很落地,十年之后落地程度会更高,修改会更难,我们就越来越走向法国社会。这就是一部法撕裂社会的过程。(完)