

我国在拉丁美洲的合营企业

陈 福 星

编者按：在拉美地区，由我国投入资本兴办的合营企业，还不多见，本刊特介绍这方面的最新资料，供读者参考。

一、我在拉丁美洲直接投资的设想和实施

巴西是拉丁美洲的大国。八十年代开始，中国和巴西的贸易发展，开创了新局面。巴西原是向我国出口砂糖、大豆、土特产等原料的供应国，並以购买我国大宗原油作为巴西动力燃料，使我国成为巴西第五位的石油供应国。1984年两国贸易额达10亿美元，我方创汇盈余甚多，作为交换，必需更多地购买巴西的产品，才能处理好外汇收支方面的不平衡，也可借此良机，更快地开拓拉丁美洲的商品市场。

为此，我国多次派遣代表团去巴西，进行采访和考察，认为对巴西进行直接投资和举办合营企业，是解决上述问题的入门。理由是：

(1)巴西森林和林地面积共508万平方公里，大多分布在亚马逊河流域，全国木材材积量为658亿立方米，亚马逊河流域就占有560亿立方米，其中可制胶合板的树种约有7—8种。这样丰富的森林资源，如能就地运用当地劳动力和能源，加工成单板，就是一项可供我国源源采购的巴西产品，能使我国获得稳定的巴西木材供应。如有多余还可转手出售。换取现汇。

(2)巴西的矿藏资源极其丰富，如铁、锰等金属矿藏，前者储量400亿吨，居世界第二位；后者储量1亿吨，居世界第三位，也是可供我国选购的巴西行销商品，如能运来加工为半制品或成品，巴西就可抵付其贸易差额。这种办法也可包括巴西的土特产如咖啡、棉花、烟草等。

(3)利用巴西运华单板、矿产品、土特产的船只返航空舱位，向巴西运出一些我国的轻工产品，既能节约运输费用，扩大我商品输出的品种范围，还可满足巴西市场的需要。

(4)上述设想都必须通过我国在当地直接投资举办合营企业来付诸实现。筹办这样的合营企业，可以加强中、巴两国之间的经济联系，同时又以“立足巴西、面向美洲”，以巴西为跳板，向拉美其它地区和北美开展各种形式的经济合作，开拓新市场。

根据上述设想，中国在拉丁美洲第一家的合营企业正式成立，中方占股份95%，巴西占股份5%。考虑到该企业发展前景带有多种经营的性质，命名为“华西木材工商有限公司(以下简称华西公司)”。

华西公司地处亚马逊地区的玛瑙市黑河畔，靠近林木产地。目前专营胶合板，以当地销售为主，年产8,000—12,000立方米，生产正常。1985年第1季度，已略获赢余。今后经营目标将向生产原木、单板的方向发展，並將向我国特别是缺乏森林资源的沿海地区销售。现

华西公司已将3000立方米单板出售给天津市，数千立方米板材出售给宁波市。

二、我在拉丁美洲开展直接投资活动中的体会和存在问题

我国在拉丁美洲建立合营企业，其效果和影响尚未显著，业务经营带有很大的局限性。现将存在的问题和一些体会评析如下：

(1) 向拉丁美洲投资，在当地要有社会基础

所谓社会基础是指我国在海外直接投资，应该选择拥有外籍本国人或本族人居住较多的地位，并取得他们的支持作为基础。这是发展中国家兴办跨国公司的一个有力支柱。因为外籍本国人或本族人，最了解当地情况，熟悉投资的适宜时机和有关项目，並有可能成为可信赖的经纪人，牵线搭桥的联络人，甚至是直接参预企业的合伙人。

华西公司在拉丁美洲，由于聘请了一位华侨任合营企业的领导工作，他在当地有地位和社会联系，深谙当地风土人情，还能取得有影响作用的其他华侨们支持，从而取得业务工作的胜利开展。

可以讲，做好当地侨胞工作及开展对华商及华侨的统战活动，是在海外举办合营企业，取得立足和扎根的重要保证。

(2) 要具有新的经营管理思想和方法，适合被投资国的实际

我国派往国外的人员，习惯于国内指令性的领导和管理方法，因循守旧，缺乏应变能力，一遇新情况就无所适从，使工作难以展开。若要改变这种状况，根据国外企业人员反映的意见，归纳起来大致应具备下列条件：

首先，派出的领导班子要精干、有魄力、懂业务、熟悉环境、没有(或少一些)语言隔阂。

其次，国内横向领导不宜多。“公婆一多、媳妇难做”，国内的联系网络应保持畅通，成为一个有机体，不要相互扯皮，抵消力量。同时还应给海外企业充分的自主权，包括人事权、财务权和经营权。

第三，要发挥现有使馆的作用。使馆应该加强领导，应变有方。据反映，有少数驻外使馆没有积极发挥为国外企业起智囊团的作用，起指导性的作用则更少了。现在一些驻外使馆已注意及此，为我国外合营企业创造了有利的发展条件。

(3) 应富有改革精神和创新精神，反对因循守旧和官僚主义

据调查，我国在海外投资，有关方面有两大顾虑。一是不敢大胆向外开拓，干件事要由个人负责则更无人敢承担，怕冒经济风险，只求保本、保值、无亏损，在扩大再生产、扩大经销网点，持保守态度。这对海外合营企业的生存、发展和竞争，在客观上都受到了限制。二是某些机构的领导，对发展同资本主义国家的企业或个人的经济联系(包括日常的人员交往)，戒心甚大，怕冒政治风险，出现了“被允许进行国外投资的企业是专门搞对外贸易的企业，而对国外投资的生产企业(指能采取主动活动的)却不从事对外活动”的奇怪戒律。这种极力减少和西方企业(或个人)进行接触的做法，束缚了我在海外合营企业的发展。

(4)体制亟需改革

目前体制不适应现实情况和国外形势。我国在外国进行直接投资的经营项目除因地制宜外,还得因时制宜。以“华西公司”为例,目前生产胶合板,将来经营原木和板材出口是适宜的,但从原来设想,即除了经营木材外,还要把矿产、土特产也运回并把轻工业品运出去的要求来检查,显然没有做到因时制宜。原因之一,华西公司经营的板材、三夹板归林业部所掌握,华西公司董事长和总经理是由林业部中国林业国际合作公司的负责人所兼任,而矿产、土特产的进口加工,和出口轻工产品的资源,都不属林业部的掌握范围,这种分割状态的国内体制,必然阻碍网络的畅通。原因之二,国外的经营体制,也必须打破单打一局面,转化为多元化一揽子的结构。华西公司完全可以根据当地的需求,采取机动灵活的经济体制。例如,当地玛瑙色泽绚丽,价廉物美,可利用我工艺品加工优势,运回原料,加工为工艺成品出口。又如,当地豆腐供不应求,也可参与经营,但是受到国内体制条块分割的影响,华西公司被死死地限制住了。由此可见,体制不改革,要使合营企业在外国立足和开拓是十分困难的。

三、在拉丁美洲举办合营企业的改进意见

在拉丁美洲举办的这个合营企业,正在发挥着“桥头堡”或“窗口”的作用。但由于体制不适应,经验不多,关系网络不密,语言隔阂又大,加上单一经营,其适应和应变能力甚差,因而成绩不突出,还没有引起国内的大力关注。从华西公司的经营情况来看,我国在海外兴办合营企业是完全可行的。现对进一步办好这种企业提出一些看法,供有关方面参考。

- (1) 应确定现代化经营的思想及方针,加强对当地市场的调研。
- (2) 加强华侨统战工作及与当地有名望有影响人士的联络工作,争取各方面的支持。
- (3) 搞好现有企业,逐步扩大成品、半成品的出口。
- (4) 扩大多种经营,工贸结合,扩大销售网点,扩大经销品种,灵活机动,发挥“船小掉头快”的优势,按照市场需要和赢利幅度,因地因时适宜地转产。
- (5) 在国内扩大集资单位,充实流动资金。
- (6) 健全国内网络,使主办单位及其下属单位、生产加工单位、对外贸易单位和负责分配单位的联系渠道畅通,同心协力向外开拓。

总之,对海外合营企业的发展要有高瞻远瞩的胆识。简括而言,最重要的是“体制、胆子和路子”。