

我公司开办中外合资合作企业的十原则

中国轻工业品进出口公司江苏省分公司经理 杨布尔

我公司自1980年开办第一家中外合资江海木业有限公司以来,其间有一段时间徘徊不前,1985年才又开始开展这项业务,目前已经建立五家中外合资合作企业,正在进行之中的有十家之多,已建成的现在都取得了较好的效益。随着我国的进一步对外开放,沿海经济发展战略的进一步实施,这些年来中外合资合作工作的实践又提供了有力的证明,现在对于要大力发展中外合资合作企业来扩大出口创汇,促进外向型经济的发展,已经被普遍地接收了,外贸利用外资兴办中外合资合作企业已开始成为外贸公司的自觉行动。在这种形势下,交流一下我们公司在开办中外合资合作企业方面的认识和实践有可能起到抛砖引玉的作用,促进外贸公司更好地开办中外合资合作企业。正是本着这种想法,在这里阐述一下我们公司在开办中外合资合作企业过程中逐渐总结出来的兴办中外合资合作企业的“十”条原则,供同志们参考,并冀能通过讨论交流,获得教益。

1. 项目的选择 要以能否外销为前提,一般要求70%以上产品能外销的可上马,有的项目内销盈利较大,国内需求较多,或能实现进口替代,则只要能做到外汇平衡也可上马。预测经济可行性应保证外汇平衡有余,同时还应保证企业合理、必要的投资利润。为了保证企业立于不败之地,所上项目的产品一定要考虑能否内外销结合。

2. 对外商的选择 应以厂商为主,以既能生产又能销售的对象为主,以商品已在国际市场上有一定知名度的商人或自己有名牌商标的商人为主。无论是什么商人都要进行咨询,外商的资信要好。对于我公司有外销优势的商品,找我公司在外合资公司投资较好。

3. 地点的选择 主要取决于投资环境。要看硬环境是否具备基本条件,四通一平如何,交通运输是否方便;更要看软环境是否具备基本条件,不仅要看合作工厂的还要看当地总体的人员素质、管理水平,办事效率、技术力量、人际关系和对外开放的程度等。对于中外合资合作企业在所得税、地方所得税、产品税方面的税率情况以及减免年限,房屋租赁费用水平,土地使用费等减免情况,中央和省里确有总的优惠政策,但各地在执行掌握时是不可能完全一样的。各地工资水平也不一样。因此,在具体选择投资地点时,不仅要在本省内各市、县之间比,还要与上海、浙江等相邻省市比,甚至与广东、深圳比,这样才能选择最恰当的投资地点,更好地吸引外商,也才能使中外合资合作企业取得成功。

4. 资金投入方向 从外贸的实际情况出发,不仅要考虑单个项目的选择,还要考虑总的投资方向,这样才能达到较好的社会和企业效益。根据我们的体会,一般应以“短、平、快”的项目为发展方向。要着重发展那些产品能直接进入市场的,办理手续比较容易,项目建设上马投产比较快的短线产品。切忌市场好的时候项目上不去,上去了市场正好处于低谷,因此,选定的项目要尽快上去是十分重要的。与此同时也要抓住机遇,上那些能起到龙头作用的产品,这样能扩大产品的延伸,带来更多的社会效益。“短、平、快”的优点是投资

少，办厂多，见效快，风险小，易保证总体效益，办十个项目，一个不佳，九个很好，总的还是盈。如只办一个二个大项目，总体效益的保证难度比较大。

5. 投资比例和投资效益 我方宜占大股东，但又要综合平衡，考虑各方利益，以调动各方积极性。一般来讲，若外方对项目有信心，都愿意入股多一点。因此投资比例的大小往往可以作为外商投资诚意和对项目可行性的一个佐证。在投资效益、投资资金回收期的年限上，考虑的主要依据是所上项目的寿命，要根据产品的生命周期来决定。总的来看，回收期不可太长，一般以三、四年为宜，最长也应掌握在五、六年实现投资资金回收，因投资资金回收期太长风险比较大。

6. 设备的选择与进口 大家都知道进口设备必须先进、实用、全新、价格合理这个原则。但在实际工作中这是一个难度比较大的问题，要具体情况具体对待。但有两点是必须遵循的，那就是无论合作的外方是作为机器设备的卖方，或是拿机器设备作投资，还是作为合资企业的代表向外购买，都必须明确外方的责任，要有正式的合同，不能因为是合作对象，就不公事公办。其次，中方要主动地设法通过各种渠道了解设备的价格，质量和供货渠道等，这样才能主动。在实际工作中，有时会碰到外商用二手设备来投资，这并不奇怪。但二手设备要参照已使用年限打折扣，要对方保证再使用期，零配件、易损件的提供。特别要警惕有的商人为推销设备而来投资。对其实际价格，应设法保留到设备检验后，甚至试产后再评估价格。对合作的外方，既经选定，就应信任，但并不意味着要把进口设备的权全部交给外方，应坚持三方共同选择与定价。

7. 生产技术的依托 外贸公司主要是搞流通的，缺乏技术和管理人才，因此，在选择项目时一定要考虑今后合资企业的技术、生产管理的依托力量，在外方和工厂之间必须落实一方。对于技术上完全依赖外方的产品，特别要选择好合作对象。在签订合同时要很明确，需要作为软件引进、技术投资的，不能舍不得。合资企业要有意识地培养自己的技术力量，把外商的技术学到手。

8. 原材料的供应 应立足于国内，但又需服从经济效益。如原材料国内价高而造成亏损，进料可以使成本下降，外汇又能自我平衡，则要考虑使用进口原料。总之，原料的来源要从国内国外两个市场有比较地交替使用。对于完全使用进口原材料的产品要特别谨慎。原辅材料的进口权不能完全交给外方，以免造成被动局面。

9. 产品的销售 不能只依赖外方，因国际市场多变，即使是诚心实意的外商也有力不从心的时候。如果我们一点销售力量都没有，往往会陷入被动。因此，所选择的项目一般要在自己的经营范围之内，最好要有一定的销售能力，才能争取主动。老商品，要以我方为主，主要看我公司外销上有无把握；新产品要以外商为主，先通过客方销售渠道，逐步由我替代。

10. 经营管理 在人事制度方面要充分利用合资企业的人事权，采用合同制，中层以上实行聘用制，用可聘，不用也可不聘。在产品的出口销售上，实行由我公司代理出口或由合资企业自营出口。对于有出口任务的老企业，为保证完成承包基数，可采用30%由我公司收购出口，70%由我公司代理出口或企业自营出口。企业的经营者要根据合资对象（包括外方和工厂）的不同情况来选择决定，但由于我公司是外方和工厂的维系人，因此，一般应派我公司人员担任总经理或副总经理。（当然要由董事会同意）相应派一名懂会计业务的财务部负责人或会计。