

试论影响合资企业效益发挥的关键问题

俊冲

近几年来,我国的利用外资工作发展较快,合资企业遍布全国各地,对我国的经济发展起了一定的推动作用,但是,由于各种原因,合资企业效益还不尽如人意。就全国而言,合资企业的亏损面已达三分之一强,部分地区亏损面已超过50%,如河南省截止93年9月底,全省51%的外商投资企业亏损,亏损额达15489万元。从对合资企业调查的情况来看,影响合资企业效益发挥的主要问题有以下几方面:

1. 前期论证不严

目前,全国各地外商投资热潮一直不退,各地各部门领导都将此作为考核政绩的依据之一,每年都下达利用外资的指标,促使了外商投资企业的飞速发展,由于注重量的增长,而忽视了质的提高,导致产生合资企业效益不佳的不良后果。前期论证不严则是产生这种后果的一个很重要的原因。一是不能认真选择合作伙伴。外商在国内投资办厂的动机是多种多样的,有的是为了搞实业,事业心很强,有的则纯粹为了赚钱,借合资之名,行推销设备之实,捞一把是一把。目前,第二种类型在全国各地普遍存在,加之国内不少地区,由于投资环境等原因,饥不择食,只要是外商就行,而对外商的信用状况不加考虑,结果上当受骗,外商推销设备赚钱后,缺乏责任心,没有风险和危机感,对项目不闻不问,合资不合营,使得合资失去了应有的意义。另外,在合资的对象中,以港澳台商人居多,在这部分客商中有不少是皮包商,在国外经营艰难,利用我国各地的优惠政策,到大陆投资,如某港商在某地先后投资6个合资企业,个个都是用设备投资,设备价格都高出市场价格的3~5倍,结果个个企业亏本。二是市场调研不实。有很多地方的部门兴办合资企业的动机不纯,有不少企业是为了享受合资企业的优惠政策和减免所得税以及进口免税车等特殊待遇搞合资,而不顾市场前景,不做动态市场分析,盲目编制可行性报告,结果待企业投产后,产品无销路。另一种状况就是别人上什么、我上什么,如最近各地竞相上马长毛绒生产线,在1989年江苏仅有一家长毛绒生产厂家,到目前已发展到几十家,各厂家竞相压价抢占市场,造成过去效益很好的企业现在也每况愈下。三是外汇平衡问题。很多三资企业都是使用进口设备,吃不惯我国的粗粮,必须使用外汇并以高关税进口原料,而这些企业的产品不是质量不过关,就是无外销渠道,根本无法出口,外汇无法平衡。

2. 资金严重匮乏

资金问题是制约合资企业效益发挥的一个最关键性问题。当前合资企业在资金方面主要存在如下问题:一是中外双方资金到位率低。其中剔除假合资因素外,外商资金到位率极低,在这些外商中,有些投资者无力投资,资金不落实;有的原来就是打算搞象征性投资,如有盈余再用盈余部分投资;还有的则是因为国际市场发生变化,原投资项目无利可图,怕担风险,不愿出资。居全国外

方资金到位率第二名的福建省,1992年外方资金到位率也仅为47.86%,差的地方不足20%。二是流动资金缺口大。大部分合资企业在成立之初,其注册资本中就未留有流动资金的余地,故企业一旦投产,都出现流动资金不足的现象。有相当一部分合资企业,由于缺乏正常的流动资金,而处于停产半停产状况,如某地一公司,生产粘合衬布,设备为德国进口的先进生产线,产品销售市场也较好,全国有不少名牌衬衫使用该企业的高级粘合衬,但是由于缺乏流动资金,1993年仅开车70天,今年1~5月份开车仅为40天。三是企业还贷能力差。我国的合资企业除少部分以自有资金和土地厂房折价入股者外,大多是依靠银行等部门的贷款起家。已投产的合资企业大部分已到了偿债高峰期,但是由于设备等方面的原因,不少企业筹备期较长,刚进入投产,就又面临债主逼债,本身生产所需的流动资金不足,那有钱去还债。合资企业的还贷能力极差,不仅影响了企业的生产经营,而且给地方和企业声誉、信用等带来不利的影响。

3. 设备问题严重

设备问题是当前合资企业中最突出的问题,近几年来,外商投资中的实物投资的比重越来越大,已达70%以上,个别地区高达90%。在实物中以设备出资者占较大比重,但是由于把关不严等原因,外商投资的设备问题越来越突出。一是设备的质量较差。由于合资企业成立之初选择的合作伙伴,多为设备推销或中间贸易商,加之有些设备系台湾引进无法出境考察,故设备进来后大多产生质量问题,有的设备技术水平低下,只能算是五、六十年代的技术水平,有的设备性能指标还低于国产设备,并且伪劣设备居多,无商标、无生产厂家、无生产日期、无技术资料和质量保证书,工艺落后,达产率、合格率低,有的甚至是外商拼凑组装而成。二是有一定数量的进口设备价格过高,主要原因是在引进设备的商务谈判前准备工作不充分,对设备价格没有多方咨询,仅仅凭外方提供的设备清单和报价为依据,进行简单的讨价还价,就草率地签订设备购进合同,使合营中方蒙受巨大的损失。据国家商检局估计,外商报价一般高出实际价值的20%左右,有的甚至高达100%直至几倍。而且吃亏是长期的,外商还年年按其虚报的投资比例进行分红,利用设备赚钱将投资部分收回去后,对合营公司的死活不闻不问,你盈利我分红,即使破产拍卖,还要分得一份。并且由于设备价格高报,使得合营企业成立之初就背上了沉重的债务包袱,利息负担较大,效益极受影响。三是引进设备不配套。在有些合资企业中,外商为了卡中方脖子,牵制中方,在提供设备时故意制造难题,加上中方经验不足,引进的设备有的主副机不配套;有的外商只提供上游设备,多为初级加工或资源前期开发设备,而高附加值的、中下游加工仍由外商垄断,大钱被外商赚去;有的引进设备前后道不配套,前道工序吃不了,后道工序吃不饱;还有的是引进的设备与国内设备不配套,引进设备生产的原料或半成品,国内设备无法使用,只得再花钱重新引进。设备不配套,使得企业的生产根本形不成规模,从而也就无法产生规模效益。

4. 组织机构涣散

中外合资企业的董事会是最高权力机构,决定企业的一切重大问题。从对部分合资企业的调查来看,当前合资企业在组织机构方面存在下列问题:一是董事会有名无实。有很多地方在合资企业成立之初,经过批准的董事会成员,特别是正副董事长,往往都是由主管部门的领导担任,乡镇办的合资企业尤为突出。他们由于工作繁忙,根本无法顾及企业的生产经营,成为有名无实,企业称之为挂牌领导。有的合资企业在董事会成员,甚至总经理调走后也不更换人员,而主管部门临时指定的负责生产经营的经理、副经理则连董事会成员也不是,造成有权的不问,问的无权,企业生产处于瘫痪状况。二是董事会成员和一些重大事项的改变不符合法定程序。有不少合资企业的董事长

或总经理在注册时是符合法定程序,但是在变更时,并未召开董事会,按董事会的决议执行,而是由主管部门委派或任命,有的甚至不与外商商量,擅自变更人选,外商对此很有看法。三是董事会的作用未能得到正常发挥。我国成立的大部分三资企业董事会都未能发挥对生产经营的决策作用,这与我国的传统管理模式是分不开的,其生产经营大多是由中方委派的总经理等成员决定,也有的只是由主管部门代办,仍用管理国内企业的一套模式管理合资企业,外商一般是不参与企业生产经营决策的。

上述种种问题,严重影响了合资企业经济效益的发挥,使得合资的目的得不到实现,因此我们要切实加强对外商投资企业的检查监督工作,认真搞好项目的科学管理,严格依法办事,切实提高合资企业的经营管理水平,从而保证我国的合资企业沿着健康的轨道向前发展。

1. 搞好科学决策, 严格审查批核

利用外资是一项政策性、技术性很强的工作。因此,只有搞好科学决策才能获得最大的经济效益。一是慎重选择合作投资伙伴。在兴办外商投资企业时,合作伙伴的好坏直接关系到今后企业的兴衰存亡,因此,要通过各种正规渠道,如信托机构(包括中国银行信托部)、驻外机构(包括驻外商务处、驻联合国工发组织代表)、外国银行等了解、选择那些资金实力雄厚、作风正派、经营能力较强、信誉较好的实业家。一般情况下,搞那种项目就选那方面的外商。如果企业是进行技术改造,则应选设备厂商,这样设备价格可以便宜一些,质量也可得到保证。如果产品是想开拓国际市场渠道的,则应选进出口贸易商。二是认真搞好市场调研。要组织有各方面专业人员参加的强有力的论证班子,认真进行市场调研工作,要用近期和长远的眼光来分析项目的生命力,要用动态和静态的方法来测算项目的经济效益,要从国内和国际两个市场来考察产品的销路;对涉及财务方面的分析数据,要由财务人员进行,不能由外行人员框框估估;对返销问题也要作严格的限制,对外商不返销的要明确赔偿条款,只有这样,才能保证合资企业在合资期限内收到较好的经济效益。三是严格把好外商投资企业的立项审查关,提高企业的档次和水平。对不是国家重点发展、以产顶进、技术先进的项目,如果合营各方应缴资金达不到所需资金的80%,应严格把关不予立项。这样,企业因银行贷款负担过重,长期难以摆脱困境的情况就会大大减少。对没有通过正规渠道咨询或在国内其它地方已有投资但效益不好和在国际、国内市场没有销路的产品,在立项时,审批机关也应严格把关,以减少以后的麻烦。

2. 完善资金市场, 攻克资金难关

资金问题是制约合资企业效益发挥的瓶颈,因此,我们要采取多种渠道解决资金问题。一是要大力培植新的金融市场,从外部完善合资企业的融资条件。要积极发展证券股票市场,允许外商投资企业利用股票、债券的形式从资金市场上筹措资金;发展票据承兑贴现市场,利用票据兑现方式,为合资企业及时融通资金;另外,还可在各地发展投资公司,在各县城发展城市信用社,允许大企业发展财务公司,创办各种基金会等方式,千方百计拓宽外商投资企业的融资渠道。二是要督促中外双方资金及时到位。要加强对双方出资的监督,项目批准后,双方出资的进度直接关系到项目建设的速度,因此我们要利用各种经济和行政的手段,从项目审批、银行信贷、登记注册、海关、税务、劳动等各个环节入手,提高外商投资企业中投资双方的出资履约率。中方主管部门要督促中方合资者及时出资,对中方出资有困难的,可帮助中方投资者一起调剂解决;经贸委、工商局等综合部门要监督外方的出资时间和比例,对外商缺乏投资实力和合作诚意的,应指导和帮助合资中方及时采取措施,一般可采取转让股份的办法由经贸部门和工商部门按照有关规定办理注销手续,对

外商出资信心不足的要做好外商的动员工作,帮助外商消除疑虑及时出资。三是要正确选择合资方式。在一般情况下,要争取外商以现汇出资,中方争取将厂房设备等固定资产作价出资,从而减少中方配套资金的压力。当然也不是千篇一律,对老企业改造的项目,则应尽量引进先进技术装备,提高企业的技术改造速度和水平;对现有企业产品市场销路很好的则应重点引进资金和出口销售渠道,帮助中方企业提高规模和开拓国际市场。另外,在与外商洽谈时,要争取在注册资金中留有流动资金的份额,减轻企业投产后向银行贷款的资金压力,从而使企业的效益能够得到正常发挥。

3. 堵塞各种漏洞, 提高设备质量

设备的好坏直接关系到产品质量的好坏,是企业的生命线,因此我们要切实搞好设备的引进工作,堵塞各种漏洞,切实提高引进设备的质量和水平。一是要搞好商务谈判工作。商务谈判是引进设备中一个十分重要的环节,把好这一环节,我方就能争取主动。因此,我们要做好谈判前的各项准备工作,广泛收集谈判对象的各项资料、信息,做到心中有数,并要搜集其他国家及厂商同类设备的资料情况,同其他各家的报价进行对比,找出差异,做到货比多家。要组织精干的谈判班子。在这个谈判班子中,除了要有专业技术人员外,还要选择一名懂行的翻译及主谈人。我方自带翻译不一定要作为谈判翻译,可以作为小组成员,随机而动,这样就能掌握谈判的主动权。要正确选择谈判签约地点。谈判签约地点的选择,不仅牵涉到争取谈判主动权的问题,而且牵涉到合同运用法律的问题,因为根据国际惯例和各个国家的规定,合同的适用法律一般以合同签订所在地法律为准,因此我们在与外商谈判时,应尽量争取在我国进行,这样我方可以以逸待劳,遇到问题也好商量解决,更为重要的是如合同中没有规定适用法律的,一旦发生争议,法庭或仲裁机构,就有可能决定适用我国法律。当然,签约地也可选择在外国,这样可以方便了解市场行情,便于考察设备情况,但在合同中应注意排除只能适用外国法律的条款。要加强对企业商务谈判的指导监督。各地合资企业的主管部门以及利用外资的综合管理部门要加强对这方面的管理,可以成立商务谈判指导小组,选择各方面的专业人员参加,对所有合资企业的商务谈判进行指导、监督,出现问题由该指导小组承担连带责任。只有这样,才能防止引进设备工作中欺诈行为的发生,才能保证引进质价相符的先进技术设备。二是要严密合同条款。除价格、索赔等比较敏感的条款需作详细的规定外,特别要订好下列条款: a. 支付条款。就合资企业引进设备而言,最好采用货到付款的支付方式,也可采用付款交单或承兑交单等方式,如采用信用证作支付手段时,除要对卖方的资信、信誉、备货、经营作风有充分的了解外,并应尽量争取对方对预付货款出具银行保函,如卖方银行不允许,则应要求卖方开立备用信用证来代替,以保证付款安全。也可使用一部分货款用信用证支付,另一部分货款用托收的方式进行,对托收的货款支付期限,根据国际惯例,作为尾款可以放在设备保质期结束或设备交接验收结束后付清,这样中方才有索赔的主动权。 b. 检验条款。在检验条款中,除应订明验收的标准、方法外,还应注明装船前检验条款。在货物装船前,由所在国进行检验,或由我方商检部门派人检验,这样可以将伪劣设备拒之于国门之外,减少索赔的人力、财力。对检验期限应做到留有余地,检验的最后地点应放在合资企业所在地进行。 c. 技术条款。在技术条款中除订明需要详细的技术资料外,目前更为关键的是需订明技术培训和技术服务条款,从而保证引进设备的试车成功及投产后的正常运行。三是加强商检工作,搞好依法索赔。商检工作是保证引进设备质量的最后一道关卡。一方面商检部门要加强自身建设,提高商检的质量和水平,迅速改变目前检测手段落后的状况;另一方面合资企业在设备到货前,应及时与商检部门取得联系,并提供合同和有关技术资料,设备到达后,争取商检部门尽快进行检验,出具检验报告和索赔证明。经检验后对不

合格的商品,应依法搞好索赔工作。

4. 坚持建管并举, 强化组织领导

好项目要有好班子,一个企业班子的好坏,直接关系到企业的兴衰存亡,因此我们要加强合资企业的组织建设。一是要严格按法办事,要严格按照合同章程的规定,建立并健全合资企业的董事会。董事会要在企业内部产生,而不能由主管部门的负责人兼任,董事会的选举要符合法定程序,董事会会议每年至少要召开一次。要慎重选择董事长、总经理。成功的经验告诉我们,好的项目管理不在人多而在于精,在于人员素质和班子的团结,最重要的是选好一把手。中方董事可以实行聘任制,在主管部门内部公开招聘。董事长必须经过全体董事会选举产生,代表合资企业的全体利益。总经理应由董事会聘任,应选择那些独立于合营各方具有现代企业管理水平,遵守法律、办事公正的中国公民或外国公民担任。在此基础上,还应充分发挥董事会的决策作用,一切重大问题应由董事会讨论决定,中方主管部门不能随便横加干涉。二是要加强检查监督,主管部门和有关职能部门要加强对合资企业的管理。要经常检查合资企业的生产经营计划的执行情况和合同章程的执行情况,发现各种违法行为要及时进行纠正,对名存实亡的董事会要及时督促企业进行调整,督促合资企业董事会按法律规定开展正常的活动。要加强对合资企业中方高级管理人员的监督,对不称职的中方总经理等人员可由地方经贸委员会同企业主管部门拿出调整方案,向合资企业董事会提出建议,由合资企业的董事会决定任免。对亏本的合资企业更要做好对中方高级管理人员的监督,不行的及时作出任免建议。三是要采用先进的管理方式管理企业。合资企业拥有法定的自主经营权,可以摆脱国内企业固有的框框,形成一种新型管理模式。要确立现代经营管理的效益观念、市场观念,建立合理高效的管理机构,采用先进的、科学的管理方式和手段来管理企业;要采取各种措施,吸引外商参加企业管理,让他们把国外先进的管理方法和经验带到国内来,切实提高合资企业的经营管理水平。

(上接第44页)

等法定形式,制定有利于促进周边经济发展的法律法规。并进行广泛宣传,告知国内外,扩大影响,引凤进巢。黑龙江省黑河市人大常委会通过的鼓励外商到黑河地区投资,大搞边境贸易及其管理暂行条例等若干规定出台后,不仅吸引了日本、韩国、港台客商和广东、福建企业主纷纷前来安营扎寨,投资经商,扩大对俄贸易,财政收入成倍增长,而且使黑河边贸秩序井然,保证了外向型经济迅速而又健康的发展。我们的周边经济政策法规应与国际经济惯例,特别是与邻近国家政策法规接轨。由于周边各国的社会制度、经济水平、宗教信仰和民族观念不一样,因而涉外经济法规也有不尽相同的地方,我们应当研究对方政策法规的不同处,并努力与之衔接,以使我们的周边经济政策法规更具通用性、灵活性和可操作性。发展外向型周边经济涉及国家安全、关税政策、商务管理等。因此,国家安全机关、公安边防部门、工商税务机关要从维护国家利益,有利促进周边经济繁荣、发展的目标出发,既管好管住一切损害国家利益的行为,又切实保护中外客商的实际利益,把我们的外向型周边经济提高到一个新的水平。