

A large yellow triangle is centered on the red background. A black horizontal bar is placed across the middle of the triangle.

中外合资经验谈

郭瑞堂 著

引进与合作

京新登字 110 号

引进与合作——中外合资经验谈

郭瑞堂 著

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京京源印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 7 印张 插页 4 167 千字

1993 年 4 月北京第一版 1993 年 4 月北京第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-5011-2005-6/F·238 定价:8.00 元

作 者 简 介

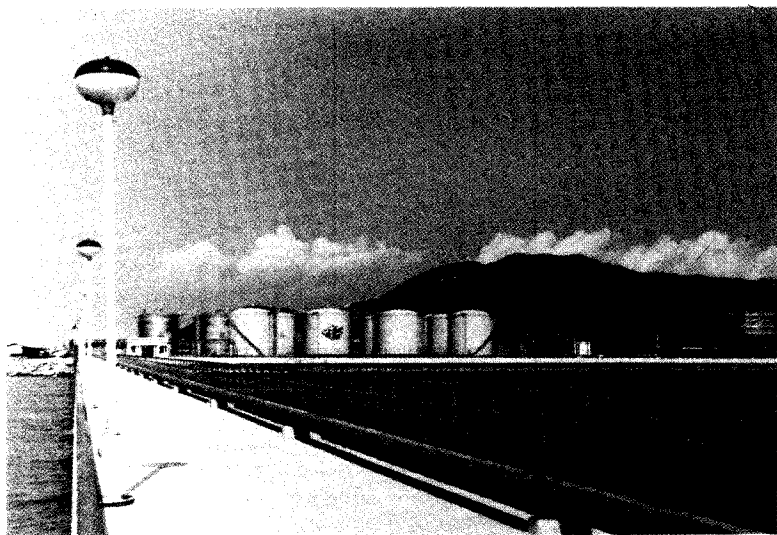
作者郭瑞堂,1952年9月毕业于厦门大学,高级工程师。1983至1988年,出任辽宁省石化厅党组书记、厅长。1988年,回到故乡广东,任南海石油深圳开发服务总公司总经理、党委书记。1992年1月起至今,改任该公司的副董事长。他还在深圳大学国际金融贸易系任过两年兼职教授。

五年来,他接洽了500多个海内外公司和集团,接触过2000多位国内外商社代表,参加过对许多国家的考察和谈判,引进并主持过上百家“三资”企业的谈判、管理、调解纠纷和整顿,积累了丰富的实践经验。

郭瑞堂一生经历了三大转变:从技术专家、政府官员到“三资”企业的总经理、副董事长;从产品经济到市场经济;从内地辽宁到深圳特区。正是这般五彩缤纷的生活,使他走进了中国优秀企业家的行列,他的先进事绩被国务院发展研究中心《管理世界》杂志社于1991年10月收集在《中国工人阶级的优秀代表》一书中。

用作者的话说,他几年来“在第一线摔、爬、滚、打,有成功的喜悦,也有‘败走麦城’的苦恼”。当他看到举国上下正掀起新的改革开放浪潮、兴办中外合资企业如排山倒海席卷神州大地时,他“感到坐卧不宁”,急于想把自己的经验教训提供出来,供后来者参考,以免再走弯路。

编 者 1993年4月于北京



中外合资深圳海星公司妈湾港(3
万5千吨泊位)(上图)

中国与新加坡商合资的乐意石油化
工码头仓储公司(3万5千吨泊位)
(下图)



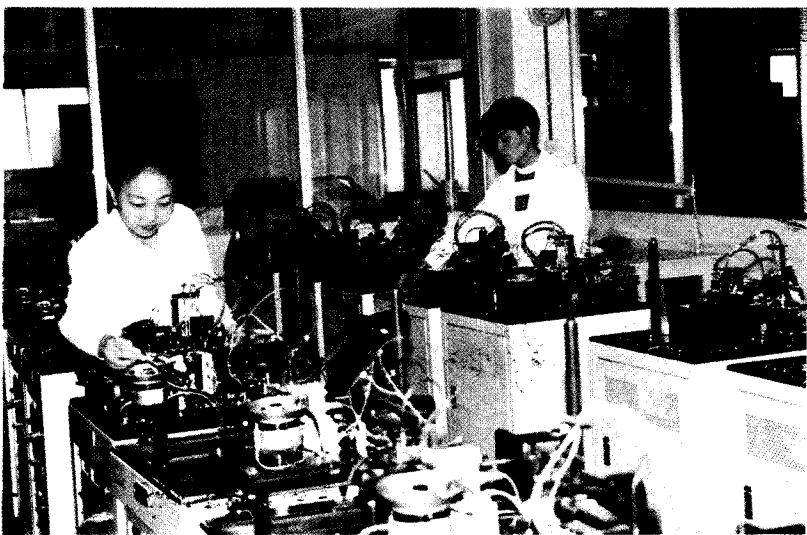
深圳某中外合资服务公司生产的部分产品(上图)

深圳中外合资企业生产的部分电器产品(下图)



深圳一家中外合资企业的文化生活
(上图)

南海石油深圳开发服务公司(三资
企业)向日本银行贷款1000万美元
(下图)



深圳银海(中外合资)自行车公司部
分产品(上图)

中日合资电子企业一生产车间
(下图)

前

言

改革开放的春风,吹遍了我国沿海开放城市和经济特区、开发区和内地各省市。尤以1992年初邓小平同志南巡讲话发表后,各地又迎来了大引进、大发展、大建设的黄金时期。外商直接投资我国的势头迅猛发展,已成为当前经济形势的鲜明特点,而且正在发生着如下五个变化:(一)从投资结构看,已从劳动密集型向资金、技术密集型发展;(二)从行业看,已从“三来一补”工业、酒店向高科技、金融、房地产、交通、能源等第三产业的纵深领域发展;(三)从地区看,已从沿海逐渐向内地、山区发展;(四)从投资者来源看,从港、台、侨三胞为主发展到其他国家和地区;(五)从投资形式看,已从单项开发,逐步向系列开发,成片拓展。当前经营成片土地开发已成为外商投资的重要形式。

事实证明,新一轮的利用外资高潮已经来临,呈现出外商投资项目多,协议金额大,项目涉及面广的新景象。真是千帆竞发,百舸争流,人们冲破了多年来思想中的某些禁锢,遵循着思想再解放一点,胆子再大一点,改革开放步子再快一点的指导思想,加快了引进工作。

我国改革开放的浪潮正向一个又一个新的台阶涌进,面对这汹涌的大潮,我们应该如何保持一个比较清醒的头脑,认真总结以往引进外资的工作,探索理论,认清规律,总结经验教训,采取相应对策,以利更健康、更快地发展改革开放的大好形势。

在目前举国上下引进外资的高潮中,一种历史的责任感驱使我想把自己经过的,听过的,见过的,成功的经验和吃亏上当的教训集中起来,和盘托出,提供参考,但愿能起到一种抛砖引玉的作用。前车之鉴,后事之师,这是一本可供同行拿来就用的一本书。

它可以供全国各地兴办和即将兴办合资企业者参考借鉴。

它可供各地政府部门如何做好简政放权,作好对中外合资企业的服务,协调监督,特别是有利于中外合资企业“依法办事”时参考。

它可作各专业高等院校教材的补充。

它可作各地涉外经济培训经营管理干部的有益教材。

它可供海外即将来华投资办企业的企业家参考。

最后,利用这个机会我要向雷力行同志致谢,他撰写的《怎样当好“三资”企业党组织的书记》一文作为本书第十二章第四节全文收在本书中。

作者 1992年11月于深圳



目 录

XA 576.5

前言

第一章	解放思想,转变观念,促进合作.....	1
第二章	中外合资企业是我国改革开放政策的必然产物.....	5
第三章	发展中外合资(合作)企业的现实意义和作用.....	8
第四章	当前中外合资(合作)企业中存在的问题	11
第五章	办好中外合资(合作)企业的前期工作	17
第一节	做好可行性研究	17
第二节	认真做好对合作外商的资信的咨询工作	17
第三节	坚持合资合同和章程的完整、严谨性和周密性,以防重大失误.....	18
第四节	合资企业和合作企业的区别	22
第五节	关于合资企业的资金筹集	24
第六节	要组建好一个好的经营班子	25
第七节	兴办外商投资企业应遵循的部分国际惯例 ...	25
第八节	关于技术设备的引进	28
第九节	对外谈判的艺术与技巧	29
第六章	中外合资(合作)企业的经营与管理	33
第一节	中外合资企业的经营机制	33
第二节	关于经营模式的讨论	35
第三节	关于承包经营	37

1. 关于承包经营

B

第四节	关于董事会、董事长	39
第五节	关于总经理	41
第六节	关于董事长和总经理的相互关系	47
第七节	关于“三个中心”	50
第八节	一些外商转移利润的手法及我们的对策	52
第九节	摆正我方股东与合资企业的关系	57
第十节	中外合资企业的中方干部的选拔、任免、福利和管理	60
第十一节	纠纷与调解	62
第十二节	深圳中华自行车有限公司成功之路	65
第七章	关于中外合资企业的股份制改造	69
第一节	中外合资企业进行股份制改造的意义	69
第二节	股份制改造的步骤	70
第三节	关于资产评估	71
第八章	中外合资(合作)企业的终止和清算	73
第九章	优化资产的组合和经营	75
第十章	如何加强对中外合资企业的服务、监督协调工作	77
第一节	做好为中外合资企业的服务工作	77
第二节	做好引进外资的统筹、协调工作	78
第三节	做好对合资企业的管理监督工作	79
第十一章	企业文化是企业的巨大资产	82
第一节	建设企业文化是企业现代化管理的重要内容	82
第二节	塑造具有现代价值观念的员工群体	84
第三节	重视员工的福利文化和娱乐文化建设	85
第十二章	中外合资企业的党建工作	87

第一节 加强党在中外合资企业的建设是一项迫切的任务	87
第二节 党组织在中外合资企业中的任务	88
第三节 党组织在中外合资企业中的工作方法	91
第四节 怎样当好“三资”企业党组织的书记	92
第十三章 中外合资企业的工会工作	104
第一节 中外合资企业工会的基本任务.....	104
第二节 合资企业中工会的工作方法.....	105
第十四章 关于合资企业尚需完善的一些政策法规问题	107
附录:	110
一、中华人民共和国中外合资经营企业法	110
二、中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例 ...	113
三、中华人民共和国涉外经济合同法	134
四、中华人民共和国技术引进合同管理条例	140
五、广东省经济特区涉外公司条例	142
六、中外合资经营企业合同、章程(参考格式).....	173
七、中外合作经营企业合同、章程(参考格式).....	196
八、工作程序与权限	219

第一章

解放思想 转变观念 促进合作

引进外资,和国外资本家打交道,短兵相接、朝夕相处,起初人们并不是没有顾虑的。两种不同所有制,两种不同的社会道德,不同的利益、不同的经营作风,能不能搞到一起?真有一连串的担心和忧虑。好多认识问题一时搞不清楚,比如引进了外资,会不会生产产品冲击国内市场?会不会把资本主义腐朽的东西也引了进来?同外商搞不好关系不行,搞好了关系会不会同流合污或掉进了染缸?能不能划清界线?资本家剥削工人,同他们合资是不是助长了、提供了他们的剥削机会?我们长期有一种“自力更生、肥水不流外人田”的文化传统思想,敢不敢让外商来国内赚钱?不给优惠外商不来,给了优惠会不会是卖国?牺牲我方利益,是否有“丧权辱国”之嫌?因此,有的人总是在计算外商得了多少多少好处,而不算算在合资中我们得了多少好处,总怕维护不了我方的利益和主权。其实,这种心理状态很自然,也是可以理解的。从远期看:几百年来中华民族受尽了列强侵略、掠夺和剥削。从近期看,我们建国几十年来,多次受到“左”的思想干扰,特别从“文化大革命”严重的“左”的思想桎梏下刚刚解脱出来,不能不心有余悸。对一些“左”的语言、“左”的面孔,有时是会忐忑不安,甚至不寒而栗。所以,人们往往是从心理上害怕、观念上模糊,到思想上产生排斥,行动上却步不前。如果仍宥于“左”比“右”好的思想桎梏,门户是无法开放的。只有遵循党的十一届三中全会的路线、方针、政策,逐渐清除头脑中“左”

的影响,才能大胆引进外资,大胆合作。

今天按照是否有利于发展社会主义的生产力、是否有利于增强社会主义国家的综合国力、是否有利于提高人民的生活水平标准来衡量,不难得到正确的答案。历史唯物主义者总是以实践作为检验真理的标准,近多年来的实践给我们以许多有益的启示?

(一)兴办和发展中外合资企业是对社会主义经济有益的补充,是为社会主义服务的。

(二)发展中外合资企业不会造成外国私人资本控制我国经济的局面,从长远来看,不但不会削弱而且还有利于我国经济和民族工业的发展。

(三)允许外国资本家赚取一部分利润,是为了获取我们所需要的东西,如技术、资金、先进管理经验等等。

(四)利用人类社会包括资本主义发达国家的一切文明成果,与一些丑恶社会现象有出现并没有必然的关系。

不论是合资还是合作企业的形式,都是各方优势的结合,都希望产生 $1+1\geq 2$ 的效果。以特区为例:多数企业是采用中—中—外(内地—深圳—外商)的合资、合作形式,各方都带着他们的优势和利益目的。

从外商来说,他控制海外供销渠道(市场),他能通过供销环节获取商业利润。他具有资金、大量信息、管理经验等方面的优势。他们看准了我国廉价的劳动力、生产用厂房、原材料、能源以及中国广阔的市场。

从内地来说,它有较强的技术水平和生产管理能力,有广泛的国内渠道和提供短缺原材料的方便。他们想在特区建立对外窗口,利用特区在留汇、低税等方面的优惠政策,从中获取更多的利润。

从特区来说,它拥有投资环境和地理优势以及多方面的优惠政策,并在项目审批、产品进出口审批等方面占据有利条件。特区的目的是以土地、厂房投入,吸引外商的资金、技术、先进设备,吸

引内地的部分资金和技术管理人材,加快特区的发展。

在合资(合作)过程中,他们发挥了互相补充、互为利用,实现了优势的结合。

在与外商兴办合资(合作)企业过程中,我们要克服心理上的害怕,思想上划清三个界线:一是主动让利,以失换得与出卖中方利益的界线;二是支持外方经理对企业治“散”、治“懒”的工作,严格管理企业与“管、卡、压”工人的界线;三是主动关心、尊重资方人员,坚持原则又以情动人,广交朋友,搞好合作和与资方同流合污的界线。另外还要分清楚要把潜在的“肥水”变成现实的“肥水”需要大量的投资和先进技术来参与开发,否则这种“肥水”就无法体现。因此,参与开发“肥水”的投资者,合理分得投资开发的经济利益完全符合现代商品经济法则,不能算作“肥水流入外人田”。

当然,这时并没有否认,在合资企业中会存在着种种矛盾。各方均会斗智,控制与反控制斗争会波澜起伏,危机迭起。只有头脑清醒、一身正气、胸怀坦荡、足智多谋的企业家,才能在合资工作中去驾驭和主宰,并取得成功。

这里也不否认,打开了窗门,苍蝇、蚊子也飞进来,“雇佣思想”、“金钱至上”、“个人利益第一”等行为观念,和在商品经济、市场竞争中一些不择手段的做法和其他丑恶的现象也会随之传播开来。这只有认识它,采取措施,除弊扬利,克服它、抵制它、用我们的政治优势去改造它。但千万不能因噎废食,把脏水和孩子一起泼掉。

邓小平同志讲:“多搞点‘三资’企业,不要怕,只要我们头脑清醒,就不怕。我们有优势,有国营大中型企业,有乡镇企业,更重要的是政权在我们手里。有的人认为,多一分外资,就多了一分资本主义,‘三资’企业多了,就是资本主义的东西多了,就是发展了资本主义,这些人连基本常识都没有。”小平同志这一段话,对兴办“三资”企业作了精辟的结论。

但是,我们也要反对一哄而起办合资企业,有的地方(据人民日报 1992 年 10 月 3 日报道)为了兴办合资企业竟硬性下指标、盲目上马。有些地方引进外资不是在改善投资环境上下功夫,而是在减税、让利上大作文章,什么免征各种税赋,甚至有免征所得税五至十年等等,随意抛出五花八门的税收优惠政策,显然这是违反国家税收政策的。一个地方“三资”企业能不能办成,取决于是否具备外商投资的软、硬环境,如政策待遇、地理位置、中方优势、配套设施、物产资源、劳动力状况、交通条件、物价等等。所以举办合资企业必须本着科学态度,那种不顾实际情况,为赶潮流、为报数字、不惜牺牲一切而办合资企业的作法只能弄巧成拙、吃亏上当。我们过去图虚名、受实害的教训实在太多了。

第二章

中外合资企业是我国改革开放政策的必然产物

随着世界经济的发展、商品生产国际化分工和经济贸易市场的不平衡,积聚起来的国际资本凭着自己强劲的势能及拥有的灵通信息,在不停地移动,寻找它最佳增值的温床。

商品经济是以分工和交换为前提,分工产生交换,所以以国际经济合作为主要特征的对外开放,是商品经济的内在要求。党的十四大确定了我国实行社会主义市场经济的机制,这就更需要国际市场的分工、合作与交往。当今的世界是开放的世界,没有开放,任何社会的发展都难以实现,任何国家也不可能单靠自己的资源和技术来孤立地发展自己的经济。

经济国际化现在已变得愈加广泛和深刻,从资源投入和技术选择,到生产领域确定、生产效率提高以及产品的销售都更加国际化。

兴办合资、合作企业是国际关系中资金和技术交流的一种重要形式,它对促进世界各国经济的发展起着一定的作用。世界上不少经济发展较快的国家,都曾经有过大量利用外国资金和技术来促进本国经济发展的经历。

“四小龙”之一的新加坡,自 1965 年宣布独立后,从其本国的国情出发,坚持实行对外开放,积极利用外资,引进先进技术和管理经验,改变了以往资源、基础、资金、技术缺乏的局面,取得了迅速的发展。