

 复旦发展研究院智库丛书





Management in Latin America

Threats and Opportunities in the Globalized World

Paulo Roberto Feldmann



拉丁美洲企业管理

全球化带来的机遇与挑战

[巴西] 保罗·罗伯托·费尔德曼 著
复旦发展研究院金砖国家研究中心 译



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

保罗·罗伯托·费尔德曼

Paulo Roberto Feldmann

巴西圣保罗大学机械工程专业学士、硕士，工商管理专业博士。圣保罗大学经济管理和会计学院教授、博士生导师，管理学研究院基金会项目联络官和平台负责人，圣保罗研究基金会科学顾问。曾在匈牙利四所大学担任客座教授，目前是匈牙利科学院海外研究员。代表圣保罗大学担任复旦大学客座教授。曾任微软、夏普、飞利浦等公司的职业经理人，并担任巴西多家电信企业顾问。已出版专著3本，在相关杂志发表科研论文13篇。

Paulo Roberto Feldmann

Management in Latin America

Threats and Opportunities in
the Globalized World

拉丁美洲企业管理

全球化带来的机遇与挑战

[巴西] 保罗·罗伯托·费尔德曼 著
复旦发展研究院金砖国家研究中心 译



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

拉丁美洲企业管理：全球化带来的机遇与挑战 /
(巴西)保罗·罗伯托·费尔德曼著；复旦发展研究院金
砖国家研究中心译. — 上海：上海社会科学院出版社，
2022

书名原文：Management in Latin America：Threats
and Opportunities in the Globalized World

ISBN 978 - 7 - 5520 - 3949 - 8

I.①拉… II.①保… ②复… III.①企业管理—研
究—拉丁美洲 IV.①F279.730.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2022)第 161698 号

上海市版权局著作权合同登记号 图字 09 - 2020 - 1106

Authorized translation from the Portuguese language edition, entitled

Empresas Latino Americanas: Oportunidades e Ameaças no Mundo Globalizado,

by Paulo Roberto Feldmann, published by Atlas, Copyright © 2010.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by Shanghai Academy of Social
Sciences Press Copyright © 2022.

拉丁美洲企业管理：全球化带来的机遇与挑战

著 者：(巴西) 保罗·罗伯托·费尔德曼

译 者：复旦发展研究院金砖国家研究中心

责任编辑：王 睿

封面设计：黄婧昉

出版发行：上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号 邮编 200025

电话总机 021 - 63315947 销售热线 021 - 53063735

<http://www.sassp.cn> E-mail: sassp@sassp.cn

排 版：南京展望文化发展有限公司

印 刷：上海龙腾印务有限公司

开 本：890 毫米×1240 毫米 1/32

印 张：7.25

插 页：1

字 数：165 千

版 次：2022 年 11 月第 1 版 2022 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5520 - 3949 - 8/F · 715

定价：48.00 元

本书的出版得到

复旦发展研究院金砖国家研究中心的大力支持

内容简介

拉丁美洲拥有全球 8% 的人口, GDP 占世界总量的 4%。然而, 世界上最大的 2 000 家企业中, 却只有不到 2% 的公司总部位于拉丁美洲, 或者说来自拉丁美洲。保罗·罗伯托·费尔德曼教授希望通过本书, 阐释这一问题与拉丁美洲地区企业管理方式之间的关联。目前, 许多学术研究从拉丁美洲宏观经济和结构角度对此进行了解释, 却几乎没有人试图从其企业管理方式的角度进行分析。虽然企业的发展与宏观经济环境息息相关, 但在商业环境和微观经济方面仍有许多有待改善, 从而才能使企业在全球化的浪潮中蓬勃发展。为使拉丁美洲地区更多的企业能在全球化进程中获得成功, 本书提出了许多企业和国家层面应采取的措施。

本书介绍了拉丁美洲企业管理的主要特点。显然, 拉丁美洲的企业管理相较于欧洲、北美洲或亚洲存在诸多差异。文化因素在管理企业中起到了非常关键的作用。在拉丁美洲, 诸如家庭和朋友这样的人际关系, 或是在政策边缘打“擦边球”以获益的心态, 几乎渗透到所有拉丁美洲国家的企业管理模式中。费尔德曼指出, 即便是拉丁美洲地区的大型企业也都大都依赖自然资源和廉价劳动力。正因此, 除了少数几个特例外, 其余在全球范围内取得成功的拉丁美洲企业, 几乎都集中于 19 世纪兴起的重要行业, 例如饮料、水泥、采矿和农业。然而, 21 世纪企业最重要的发展因素是技术和知识。而从乐观的角度来看, 人们正逐渐意识到清洁能源以及生物多样性的重要性, 在这方面, 拉丁美洲具备极大的发展空间, 这些机遇亦能促进拉丁美洲的发展并引导其发展方向。

本书面向对拉丁美洲企业管理感兴趣的读者以及需要为企业制定战略的管理人才。为此, 作者分析了拉丁美洲 8 个最重要国家的商业环境, 剖析了该地区经济的 20 个主要领域, 展示了拉丁美洲企业在各个行业所取得的成功。此外, 作者还为拉丁美洲地区的企业该如何更好地利用拉丁美洲资源和潜力以提高创新能力提出了建议与看法。

中文版序

《拉丁美洲企业管理：全球化带来的机遇与挑战》一书首次于2010年在巴西以葡萄牙文出版。2014年，为向北美洲介绍拉丁美洲企业管理的方式和特点，该书英文版面世。当时，绝大多数在拉丁美洲经营的跨国企业均来自美国。对于这些外国管理人员来说，拉丁美洲企业的管理模式与欧洲、亚洲和北美洲截然不同。八年后的今天，在2022年，我们看到中国的企业正在快速地在拉丁美洲地区发展，故本书将被翻译成中文出版，为中国读者奉上一部有价值的参考书。

本书在不同地区以不同语言出版，重点展示了拉丁美洲的文化因素及其对商业管理的影响。换句话说，本书试图通过拉丁美洲文化这一视角来理解该地区公共或私人机构以及企业的管理能力。

拉丁美洲的企业生长于贵族和寡头为主导的社会环境。这一环境长期以富裕阶层为核心，家庭以父权制形式为基础，这样的环境中逐渐形成拉丁美洲地区第一批企业。自然而然，企业的组织管理方式与家庭成员之间的关联极为相似。另一方面，几个世纪以来，农业作为拉丁美洲唯一的经济活动，使得农村的封建制度最终深深地扎根并盛行于其文化中。

导致拉丁美洲仅有少数几家企业排名世界前列的另一个重要原因是企业缺乏一定的专业化程度。重视家庭和朋友关系对于拉丁美洲人民来说是最重要的价值观之一。几乎在每一笔商业交易中都存在社会关系，家庭或个人友谊的纽带则很容易跨越企业的等级制度。然而，如果要在全球市场上脱颖而出，拉丁美洲的企业需要尽其所能地进行专业化管理，全球化对家族经营企业的影响往往比对非家族经营企业的影响更为负面。

在拉丁美洲，文化对商业影响的最典型因素就是朋友关系。合同在拉丁美洲的概念与在美国不同，相比而言，在拉丁美洲往往最重要的是人际关系，将生意与友谊混为一谈是一种很常见的现象，有时甚至合同比不上一句承诺的话语。在美国，往往法律至上，一切都以合同为中心，而在拉丁美洲，更多取决于你和谁做生意。

或许影响拉丁美洲地区企业管理方式的主要特征就是拉丁美洲人的人际关系网络。与北美人有所不同，拉丁美洲人对竞争持有负面的看法，却又非常重视自己所属的社会群体。有一种说法是，美国人先做生意再成为朋友，而拉丁美洲人是先确认是否是朋友，然后再做生意。

撰写本书的目的是希望让读者了解并试图理解拉丁美洲国家在管理企业，尤其是管理本地企业时所具有的独特性。尽管面临重重困难，但拉丁美洲经济在这十年以及之后的十年内仍具有非常大的增长潜力。

如今，全球变暖问题和气候变化经济学成为全球关注的焦点。全球的自然条件变化对于拉丁美洲来说是一个前所未有的机遇。与世界上任何一些地区一样，拉丁美洲具备过渡至低碳经济的所有基本要素。拉丁美洲是世界上少数几个拥有巨大的热带森林、

丰富的生物群系、充足的水源、可利用的太阳能和风能等新能源的地区。拉丁美洲也是世界上最大的粮食生产区域之一,通过可持续技术手段提高产能,就能使其与中国等国家进行谈判,以此建立伙伴关系以获取资源和知识。

毫无疑问,拉丁美洲面临的挑战也是巨大的,拉丁美洲各国应需加强相互间的合作以及产业政策的制定。拉丁美洲国家之间在能力和竞争力上有很大的互补性,尤其是在制造业方面,若是有规划、相互协调地进行合作就能使每个国家获益。因此,拉丁美洲极有可能成为 21 世纪全球工业领域的重要参与者。不过,尽管拉丁美洲是发展清洁能源最有利的地区之一,但该地区仍然没有足够的太阳能和风能。新的产业政策应当促进这些方面改良以确保低碳能源安全。同时,还需要相应政策刺激铁路运输业,鼓励生产电动汽车,减少对化石燃料的依赖,从而实现《巴黎协定》中的目标。除了国家之间的合作之外,拉丁美洲国家的私营部门和公共部门之间也应加强合作。

拉丁美洲地区实现成功发展还需解决一个非常关键的问题,那就是收入不平等。如何将大量生活在贫困中的人转变为潜在消费者,是该地区面临的严峻挑战。在拉丁美洲,每天约有 5 000 万人生活在饥饿中。拉丁美洲在这些方面有许多需要向中国学习的地方,如果能够克服贫困这一障碍,它将成为除发达国家外消费能力最强的地区之一。提高人口的教育水平是另一个亟待解决的问题。巴西、智利和阿根廷都有成功的经验,需要将这些宝贵的经验推广到整个拉丁美洲地区。而根据科学研究,考虑到人类大规模聚集的环境和严重影响地球生态平衡的模式,世界将在未来很长一段时间处于极易发生其他大流行病的状态,例如:新冠肺炎疫情

情。就居民人均死亡人数而言，拉丁美洲是世界上受此次新冠肺炎疫情影响最严重的地区之一。因此，除了生态和环境方面，不仅要优先考虑上述的社会经济问题，人们的健康问题也是需要迫切关注的焦点。

专家认为，在不到 30 年的时间里，巨大的变革将来自生命科学领域，例如遗传学、医学、制药，尤其是生物技术。生物技术最基本的要素是生物多样性以及对蕴含在动植物体内的活性成分的知识掌握。拉丁美洲恰恰是世界上最具生物多样性的地区之一，亚马逊和塞拉多地区的生物群落丰富，是数十万种食品、药品、化妆品、医疗和纺织产品等原料的源地。

拉丁美洲需要明确的政策和强有力的激励措施，尤其是在回收利用，重新造林，以及生产有机的植物治疗物、化妆品和健康食品方面。这些产品的生产几乎不依赖自动化机器，相反是使用密集型劳动力。这意味着除了对抗全球变暖之外，这些行业还能创造大量的就业机会，这也是拉丁美洲地区亟待解决的问题之一。

我具有在拉丁美洲 35 年担任企业高管的经历，曾担任 3 家企业总裁以及安永多年的合伙人。这些经历使我有机会与许多家在拉丁美洲的国有企业、私营企业或跨国公司进行沟通与交流。

最后，希望通过本书能够指出在拉丁美洲企业中存在的管理和组织问题，并提出解决这些问题的办法。同时，也希望能够让读者们了解到在未来，拉丁美洲所蕴藏着的巨大发展潜力。

保罗·罗伯托·费尔德曼

2021 年 8 月 30 日

目 录

1	前言
9	第一章 促进拉丁美洲发展和创新的重要因素： 文化、地理、自然资源及技术
21	第二章 经济视角下拉丁美洲及其主要国家的工业化进程
31	第三章 拉丁美洲八个主要经济体的商业环境
45	第四章 拉丁美洲的企业管理：问题出在哪里？
57	第五章 拉丁美洲大型企业主要产业及其商业环境

87	第六章
	大型企业对于推进拉丁美洲地区创新的重要性
99	第七章
	拉丁美洲科技纵览
111	第八章
	拉丁美洲企业如何变得更具创新性
121	第九章
	拉丁美洲的机遇：生物科技
127	结论
135	参考文献
140	附录 本书所涉 100 家拉丁美洲大型企业简介
212	译后记

| 前 言 |



如今,并非所有与国家经济发展有关的事情都可以通过传统的经济理论来进行阐释。虽然有很多因素并未被经济学家纳入考量,却对一个国家经济发展速度具有决定性的作用。例如,一个国家的历史决定了世代延续的价值观,从而进一步决定了公民的行为。换句话说,正是这些价值观决定了一个人是否愿意承担更高或更低的风险,具备更多或更少的爱国情怀,是否愿意分享利益,等等。地理位置同样影响着人们的习惯与习俗,进而影响经济发展的水平。著名经济学家杰弗里·萨克斯(Jeffery Sachs)就曾提出地理因素的重要性,认为社会学家应当花更多的时间通过地图来进行研究,以助于更好地理解经济发展的根源。

最好的证明,就是历史本身。纵观人类历史,几百年来,经济的发展始终缓慢得让人难以察觉。然而,自1850年开始,在工业化进程的影响下,这一情况全然改变。从那时起,世界经济几乎保持常年增长。基于稳定增长的经济所带来的物质繁荣,在较为发达的国家,使得人们对生活水平的期望也逐年提高。这场工业化革命的背后蕴藏着什么?答案是对生产力提升的追求。为了实现这一目标,许多国家以及企业都需要技术创新。换句话说,企业通过新模式开展商业活动,发布新产品、开发新服务来打压竞争对手,更好地利用资源以提高生产力。这同样也反映在国家的经济上。开发新产品、履行新实践的动力越足,经济的增长就越大。创

新在经济增长中的重要作用是不可忽视的。若干年前,土地、气候与低薪酬被认为是拉丁美洲企业吸引投资与发展的手段,或者说,除了资本与就业机会,这种比较优势(comparative advantage)是创造财富的第三大基本要素。

经济学家就拉丁美洲国家经济社会发展迟缓的原因已发表了众多观点。近来,许多研究将拉丁美洲国家与亚洲国家,尤其是与中国、印度、韩国等国作比较,因此这一话题也越来越多地受到关注和讨论。在20世纪七八十年代,或者说在过去的四十多年里,这些亚洲国家积极摆脱比拉丁美洲国家更严重的经济停滞问题,努力在全球化进程中占领了重要位置。

拉丁美洲居住着世界近8.5%的人口,2011年该地区占据全球GDP的8.2%。然而根据主要国际年鉴,在全球最大的500家企业中,只有12家来自拉丁美洲,占比仅2.4%。为什么只有为数不多的拉丁美洲企业具备国际影响力?这是否是一个结构性的经济问题?虽然有不少研究从经济结构,尤其是宏观经济的角度分析拉丁美洲经济的论述,但从拉丁美洲企业与企业管理的切入点来解释拉丁美洲发展缓慢的研究却十分匮乏。正如迈克尔·波特在费尔班克斯和林赛(Fairbanks & Lindsay)的著作《海上耕耘》(*Plowing the Sea*)的前言中所述:“企业生产力是否能够提高取决于企业战略的精准化与民族企业家自我能力的提升。”正如波特指出的,“从宏观经济角度对于发展的认识已经取得了较大进展,越来越多的人也开始意识到对宏观经济的改革是必要的,但这种想法仍然不够深刻。与其同样重要,甚至更为重要的是从微观经济的角度来看待发展问题。发展根植于企业的性质以及构成企业竞争环境的制度战略、社会资源与营商规则。”

本书试图分析拉丁美洲国家发展迟缓以及拉丁美洲企业在国际上缺少话语权的缘由，同时希望引起人们对于拉丁美洲“企业管理”的更多关注。拉丁美洲是否拥有属于它自身的企业管理模式？换句话说，拉丁美洲的企业管理是否有别于北美洲、欧洲或者亚洲？本书的主要目的在于阐释拉丁美洲企业管理的方式并厘清其主要特征。

我认为目前仍然缺乏针对拉丁美洲发展缓慢的深度研究及探讨，故在此希望能够为这一话题，包括生产力以及该地区企业管理中存在的问题做出研究贡献。

撰写本书的想法来自我对企业管理能力以及国家经济发展问题的兴趣。受到迈克尔·波特的影响，每当波特谈到国家如何实现繁荣时就会指出，“任何一个国家中，如果它的企业生产力不高，那么这个国家的经济就不可能繁荣。”波特还进一步强调生产力的微观经济基础存在于两个相互内在联系的领域中：精准的企业战略管理以及营商环境的质量。

一些研究印度与中国的经济学家也强调营商环境的重要性。我非常认同印度尼赫鲁大学经济学教授阿米特·舒文·雷(Amit Shovon Ray, 2006)在解释印度快速发展时着重提出的观点：“……在财政领域实行先进而大胆的改革，对司法结构进行简化，推动企业现代化，强化财政与社会基础设施，让资本市场与财政机构更加灵活，并激励科技与其他科学产业发展。”

著名汉学家乔·斯塔威尔(Joe Studwell)同样强调在微观经济层面采取的措施。他指出，中国成功的秘诀就在于过去几年中建立起来的创业环境，在这一环境中，竞争力强的企业能够迅速发展，而低效率的企业则会被淘汰。中国保证法律体系独立就是最

好的证明。斯塔威尔进一步强调“……中国出口的成功来源于其制造业的效率与灵活性”。长期以来,中国市场模式能够成功吸引跨国企业,得益于现行制度的清晰、准确。

当谈到宏观经济政策时,斯塔威尔提到中国政府多年以来都在研究产业链所面临的主要问题,并建立了相应的解决机制。因此,各个行业都得到了不同的政策支持。有些行业获得了财政补贴,有些则得到了财政激励,绝大多数的行业则获得了劳动力的支持。印度稳定、公开的产业政策已超过 20 年。几年前,印度政府启动了一项小额信贷计划,通过该计划,贫民可以为自己配置生产所需的机器设备(例如:缝纫机、自行车……),这项计划是过去几年印度经济年增长可达 6.0% 的主要原因之一。

综上所述,无论是在中国还是在印度,各国政府都意识到对商业环境采取行动的重要性。

有意思的是,或许是因为在过去几年中,拉丁美洲国家的通货膨胀率普遍较高,以至于现在有关经济增长的讨论都是以减少通货膨胀率作为前提,且总是围绕三个宏观经济主题展开,即用货币贬值来刺激出口、降低利率、削减政府支出。然而,却鲜有人对拉丁美洲企业的效率低下、技术水平落后、所处的价值链等同样造成该地区经济增长缓慢的原因进行讨论。有人可能会提出企业并非宏观经济环境下的产物,但正因如此,我们想要证明仍有很多方面值得改善来优化商业环境,这实际上就是微观经济学理论中最重要议题之一。

值得注意的是,在国际层面表现突出的拉丁美洲公司(企业),即每当拉丁美洲国家的企业在某个领域中脱颖而出,往往都是一些典型的 19 世纪发展起来的行业,很少来自后来的新兴行业。拉