

企业所有权移交中国后发生了什么？ 关于喀麦隆橡胶生产的案例研究

S Assembe-Mvondo, PO Cerutti, L Putzel 和 R Eba'a Atyi

摘要

本文旨在通过介绍私有化改制的两个阶段——新加坡企业收购喀麦隆国有橡胶公司以及中国国有企业随后收购新加坡企业，使人们了解企业社会责任（CSR）的发展历程。调查显示，一些未解决的问题，包括政府征地未付补偿、将公司部分股权出让员工的承诺未能履行、就业条件始终难以令人满意等，遗留给了两家跨国企业。虽然有初步迹象表明，中国投资者有更强烈的意愿改革和振兴公司，包括从加强生产、提高效率到实施企业社会责任标准，但综合业已存在的问题根深蒂固，因此，公司是否能够当地社区和员工带来更多惠益还有待于观察。

Abstract

This article seeks to understand the evolution of corporate social responsibility (CSR) through two phases of privatisation: the acquisition of a Cameroonian state-owned public rubber company by a Singaporean firm, and the subsequent acquisition of the latter by a Chinese state-owned company. The investigation revealed that a number of unresolved problems, including uncompensated land, dispossession by the government, failure to fulfil a promise of vesting a proportion of the company's capital with employees and a history of unsatisfactory employment conditions, were passed on to two generations of multinational owners. Although there are preliminary indications that the Chinese investors may have a stronger interest in reforming and rejuvenating the company, from increasing production and efficiency to applying CSR standards, it remains to be seen whether the sector will bring greater benefits to local communities and employees given the entrenched nature of pre-existing shortcomings.

引言

过去十年中，有关中国对非洲农业投资的媒体报道与学术研究成倍增加（Schiere *et al*, 2001; Kaplinsky, 2008; Ademola *et al*, 2009; Kaplinsky and Morris, 2009; Moyo, 2012）。从政治层面看，这些投资似乎已成为“北京共识”逐渐替代“华盛顿共识”的重要组成部分——“华盛顿”共识对于非洲国家而言，已经等同于结构调整和附加条件的经济援助，而“北京共识”则以“不干涉别国内政、促进互惠互利的发展与贸易环境”这一明确原则为基础（Meidan, 2008; Delcourt, 2011; Braeckman, 2012）。从战略层面看，这些投资符合全球趋势，即：加大对可耕种土地的外国直接投资（FDI）力度以增加粮食及其他农业原材料。

如：橡胶的产量（Meidan, 2008; Cotula *et al*, 2009; Gu, 2009; Gabas, 2011; Amanor, 2012）。因此，中非贸易可以为某些非洲国家提供新机遇，助其脱离长期欠发达与普遍贫困的状态。由于非洲农业生产状况不佳（可参考 Allen and Quaim, 2012），因此中国直接投资的增加有利于振兴非洲农业生产。投资方式包括：技术转让、使用各种改良种、参与国际市场、创造就业、增加税收收入、提高专业技术等（Castel and Kamara, 2009）。

近几十年来，在撒哈拉以南非洲地区的外国直接投资呈现出上下浮动的趋势：后殖民时期外国直接投资总额高于二十世纪八十年代，在2008年又上升到373亿美元的高点，随后处于持平状态（Meyer, 2012）。中国1999年开始实施的“走出去”战略部分刺激了中国对外直接投资，在2008年金融危机之后提振了在非洲的投资水平（Brautigam, 2009; Miller, 2010）然而，尽管资金增加给非洲带来了惠益，但有关在非外国直接投资增加带来的负外部性等诸多问题和疑问依然存在。外国投资，尤其是对农业和林业等以土地为基础的生产部门的投资，会产生负面环境效应，对当地居民获取生存必需的资源造成损害，甚至会引发与农工生产区附近或生产区内社区的冲突。

这些担忧在一定程度上说明了负面评价中非关系的倾向，至少在一些媒体和其他受西方影响的是如此描述非关系的（Brondeau, 2010; Delcourt, 2011）。一种常见观点是，中国作

为一个发展伙伴，其行为方式与传统的发展伙伴不同。支持这一观点的实例包括中国直接投资的方式，即：中国投资通常利用其对外政策中的公-私合营方式，使其可以承受其他私营企业无法承担的风险 (Edinger, 2008)；此外，援助、贸易和投资相关高层谈判透明性不足。这两者通常相互关联 (Huse and Muyaka, 2008)。中国在进行经济援助时采取不干涉别国内政的政策，受到了诸多非洲国家领导人的欢迎，这些非洲领导人希望拥有最大限度的自主决定权，同时将非关税贸易壁垒降至最低，然而，这就需要对社会环境标准降低这一可能出现的后果视而不见 (BIC, 2006)。分析中国投资在对非洲长期发展过程投资中的占比后发现，不同部门之间存在重大差异，由此无法就这些投资对社区福祉与环境造成的影响得出明确结论 (Asche and Schüller, 2008; Cerutti et al, 2011)。

本文旨在进一步了解中国在撒哈拉以南非洲地区投资而产生的贡献和影响。文章评估了中国投资对喀麦隆农业部门带来的社会经济影响，重点关注了橡胶 (*Hevea guianensis*) 生产行业。文章仅以农业为例，分析正在影响喀麦隆经济与环境的中国投资归属的更大框架，这一框架下还包括多个水坝、道路、种植园等重点项目。两国之间的双边合作主要遵循2006年中非合作论坛北京峰会确定的模式 (AFRODAD, 2011)，涵盖贸易、建筑、基础设施、农业、教育、文化、金融、能源和自然资源开发。

本文以一家橡胶生产与加工企业作为案例，分析了该企业的三个发展阶段：从喀麦隆国有企业 (1975年 - 1997年)，到由非中方资本拥有的私营企业 (1997年 - 2008年)，再到中国注资的企业 (2009年至今)。这一过程，即：第三家公司收购了有子公司在喀麦隆经营的母公司，在许多方面类似于从事农业原材料行业的跨国企业收购上游和下游子公司的操作流程 (Gabas, 2011)。对这家公司在过去三十年中三次更换所有权的情况进行案例研究和历史分析，将展现所有权或投资的地理来源如何影响公司业绩及其给当地带来的社会经济后果 (亦可见 Putzel et al, 2011)。本文结构如下：第一部分阐述理论背景，第二部分描述使用的方法，第三部分依照时间顺序展示并讨论分析结果，最后一部分得出结论。

概念框架

本案例研究使用了企业社会责任 (CSR) 的概念，即：实施企业社会责任的企业不仅要合规守法，还要在维护企业基本利益和履行法律义务基础之上，进一步采取行动提供社会与环境福利 (McWilliams and Siegel, 2001; Logsdon and Wood, 2002; Utting and Ives, 2006)。有鉴于此，联合国全球契约 (UN, 2000) 提出了描述企业社会责任的三个概念领域：尊重人权、劳工权益和环境。有关企业社会责任的段落明确了在企业社会责任范围内采取行动的两个原因。第一，企业采取慈善方式实现一系列社会和环境目标。这种方法的直接影响是在一定程度上减少了企业利润 (Baron, 2001)。第二，企业在管理和营销战略中纳入企业社会责任项目，将社会和环境得到改善的结果与自身经济利益结合起来。因此，动机是“商业主导”，企业则“自行负责” (Baron, 2001)。商业伦理理论领域提出了一个重要问题：当东道国的社会环境标准低于投资国标准时，在海外经营的跨国公司应当采取什么样的行为。这一问题又回到了前文讨论的投资途径上，即：总部-子公司途径 (或中心-周边方法)，其中跨国公司的整合主要依靠控制和总部-子公司协调两个过程 (Baliga and Jaeger, 1984; Roth and Nigh, 1992)。

有批评认为，企业社会责任是跨国公司私人治理的工具，用于对国家遗产私有进行合法化，并将生产和保护公共产品、防止社会不公的任务托付于盈利性企业 (例如，可见 Nölke and Graz, 2007)。正如 Shamir (2011) 所述，跨国公司在治理中的角色得到强化，可能会在“全球资本主义”的范式中发挥作用。然而，戴着企业社会责任这层薄纱的跨国企业也可能在损害了当地权益之后不受惩罚 (Thabane, 2014)。从环境角度来看，企业社会责任常被用于“漂绿”企业行为，因为存在“信息公开-业绩差距”，这时人们对环境责任实践的积极感知会多于对其实际效益的认识 (Ullman, 1985; Font et al, 2012)。尽管这些需要警惕，原则上讲，企业社会责任仍可以作为衡量企业表现的手段 (而不踏入企业社会责任所处的较宽泛的范式雷区)，来检验企业在社会与环境绩效方面的实力。

相信社会与环境责任能够产生经济效益，这是企业社会责任的主要动力之一。另一方面的动力是它能够解决社会问题，这一点体现在利益相关方的概念上。这要求在更广泛的社会经济现实环境中考虑商业行为，将人权和劳工权益、经济和环境正义等概念以及其他在全球信息披露中出现的规范纳入进来。关于企业社会责任的典型观点是坚信可以利用企业的自律与自愿行动解决许多社会与环境问题。简而言之，在政府失败的领域，私营企业和非政府参与机构有可能会成功 (Dahlsrud, 2008; Utting and Marques, 2013)。在这种情况下，受到企业活动影响的个人或群体就是利益相关方 (Baron, 2001)。因此，人们期待企业通过评估其活动产生的影响，提出社会生态问题。根据 Utting and Ives (2006, p. 11) 的研究，企业社会责任传达了两个主要观点：(1) 企业不应局限于法律规定的最低标准和零碎肤浅的干预措施，而应实施全方位的自愿行动，将渎职行为减至最少，同时改善企业的社会、环境与人权绩效；(2) 企业需要更多回应利益相关方的关切，并在管理中更加关注但不限于风险和声誉管理。本文使用的另一个有关企业社会责任的综合分类源于 Auld et al (2008) 的研究，包括企业个体的行动、企业个体与非政府组织个体的协议、公私合作伙伴关系、信息化方法、环境管理体系、行业协会、企业行为准则以及非政府的、以市场为导向的治理。

正如 Wong and Kiswend-Sida Yameogo (2011) 所强调，在非洲目前的公众讨论中尚未涉及企业社会责任问题，有关企业社会责任的讨论也仅限于部分专业领域和学术界。因此，跨国公司的子公司在非洲经营时似乎没有独立的企业社会责任战略或政策。然而，Tan-Mullins and Mohan (2012) 的研究表明，中国在非投资已展示出多方面的企业社会责任成果。

使用的方法

评估中国对非农业投资产生的社会经济影响，属于已明确的优先研究领域“贸易对森林和当地社区的潜在影响研究”，研究人员将橡胶生产归于农业投资项下 (Putzel et al, 2011)。基于此，第一步是检索能获得的有关中国在喀麦隆投资的文献，而后分析可以用于本案例研究的具体案例。根据以下标准进行选择：信息的可用性与可获得性，尤其是未发表文献；是否能够联系到可以还原事件历史情况的前管理人员和雇员。研究人员与农工部门的专家以及当地政府官员进行了五组一对一访谈，以获取与投资历史相关的信息，访谈对象包括：议会市长、部门官员、农业部的地方代表、林业部的地方代表和一名当地警察。研究人员于2012年7月赴农工企业园区调研两周。实地调研的目的是加强研究人

员的认知，进一步了解对企业内部及对当地河岸社区的社会经济影响。研究人员与四名公司高管进行了访谈，包括人力资源主管、负责研发的农场经理、负责环境与安保的主管和工厂主管。我们还进行了另外两次访谈，采访了前副总经理和前农场经理。这些访谈针对事件发展的历史情况提供了可靠信息。组织了焦点小组访谈，十几名级别较低的员工参与了讨论。为了收集邻近社区居民的意见和看法，研究人员在7个村子里组织了焦点小组讨论。除讨论外，还与负责监督园区内农村活动的当地非政府组织的两名负责人召开了会议。使用直接观察法实证检验了当地消息人士提供的信息。

在中国企业接管之前，已对农工企业园区毗邻社区的社会经济与生态现状进行了分析，因此历史分析进行得比较顺利（Oyono, 2005; Gerber, 2007, 2008）。此前的研究分析指出，存在关于土地所有权和环境问题的冲突，河岸部族社区（布卢人和俾格米人）也针对橡胶生产企业与喀麦隆政府提出了经济补偿要求（Gerber, 2007, 2008）。Gerber（2008, p. 25）认为，这些冲突反映了当地社区与喀麦隆政府支持的农业资本主义之间的对立状态，而农业资本主义对于外国的跨国企业来说利润很丰厚。双方的价值体系是基于不同用途和对林地的看法。这些开创性研究作为历史基准资料，可帮助研究人员理解农工一体化企业毗邻社区内社会经济状况的发展进程与相关动态情况，从企业成立伊始直至被中国投资集团收购，这一期间该企业还被喀麦隆政府出售给一家新加坡私营跨国企业。Oyono（2005）和Gerber（2007, 2008）的工作记录了该企业与当地周边社区的互动情况，而我们则试图在此类初步分析的基础上，针对这一目前由中国控股的企业，更进一步描述其雇员目前的生活现状。

分析结果

国有橡胶企业：1975年—1997年

国有橡胶企业（Hevecam）位于克里比附近的一个小镇，地处大西洋沿岸。该企业的诞生是喀麦隆实施资本主义政策的结果，而这一政策在1960年喀麦隆独立前夕引领了喀经济生活（Courade, 1984）。二十世纪六十年代末至八十年代初，喀麦隆政府通过五年发展规划设计制定了国家发展政策，重点发展能够盈利的农工一体化企业。得益于这样的政策推动，国有橡胶企业得到了世界银行的资金支持和法国里沃集团（Rivaud Group）的技术援助，于1975年正式成立。

1974年，为筹建橡胶生产一体化企业，喀麦隆政府征收了41339公顷的部族林地归为国有土地作为建设橡胶企业的国家投资，同时利用实物配套作为部分启动资本。这种政府收购林地的行为并没有违反有关国家土地所有权的现行法律；然而，这种做法却损害了两个部族居民对其有确凿历史证据的传统土地的权利（Dugast, 1949; Alexandre and Binet, 1958; Oyono *et al.*, 2000; Oyono, 2002; Oyono, 2005）。这些居民包括布卢人（班图人的一支）和俾格米人（曾被称为“森林人”）。当这些居民被迫离开部族土地时，并没有得到与其传统土地价值相当的赔偿。

政府的确给其中一个村子提供了粮食和一笔总计7600欧元的款项作为补偿，但是没有对其余受影响的社区进行任何补偿。人们认为这一征地过程，相当于国家政府剥夺祖先

的土地，随着时间的推移，冲突不断产生，也出现了一些要求经济补偿的合法索赔（Oyono, 2005; Gerber, 2007, 2008）。1975年，政府启动了对被占土地的相关合法安排，开始砍伐森林为种植单一橡胶作物进行准备。到1980年，喀政府对Niétè农工一体化园区的投资已超过4000万欧元（Willame, 1985, p.47），到1985年种植园区已经创造了2800个工作岗位（Hevecam, 1994）。截至1994年6月，企业已有4317名员工，这支撑了15个村子中约15000名居民的生活，这些村子也是橡胶公司专为其员工及员工家庭建设的（Hevecam, 1994）。

然而，二十世纪八十年代中期，喀麦隆遭遇了严重的经济危机，出现了农业商品（包括橡胶）价格暴跌，石油生产停滞并随后下滑等现象（Courade and Alary, 1994; Gauthier, 1996）。经过漫长的拖延，喀麦隆政府最终被迫接受了布雷顿森林机构强加的一系列结构调整计划（Gerber, 2008），这推动了国家农工一体化企业的私有化改制（Willame, 1985; Konings, 1986; Courade and Alary, 1994; Mbembe, 1999; Etounga-Manguelle, 2004）。1996年/1997年，国有农工一体化企业被出售给新加坡GMG集团公司。经过私有化改制，喀麦隆政府出售了90%的股份，得到了3900万欧元（Begne, 2006, pp. 112–113）。剩余10%的股份仍由喀麦隆政府持有。进行私有化改制时，橡胶公司拥有41339公顷经营土地为期99年的租约，包括18000公顷的橡胶种植园；有一个初始产量为每日24吨的橡胶和乳胶加工厂；还有超过5000名员工。橡胶公司员工及其家属，政府服务人员和贸易商的总人数超过了18000人，都居住在农工企业建成的小镇内；镇上有一所幼儿园、小学、中学、一家拥有140个床位的医院、一个社区中心、运动休闲区以及一座游泳池（见表1）。

橡胶生产农工一体化企业的私有化改制：1997年—2008年

1998年，即：喀麦隆政府将Hevecam移交GMG环球集团公司两年后，双方签订了协议，就相关事项做出承诺（Republic of Cameroon, 1998）。GMG集团承诺增加投资、提供新的工作岗位、提高工资、制定社会保障与公众服务计划；喀麦隆政府承诺为GMG集团提供优惠的法律、金融与财政条件。

协议规定，GMG集团需要从1997年/1998年起开始进行为期十年的投资，具体包括（Republic of Cameroon, 1998）：每年至少新建2000公顷的橡胶种植园；将现有种植园扩建至14842公顷；对橡胶加工厂进行升级改造，收购新加工厂并将橡胶加工成乳胶进行储存；建设研究与开发实验室；提供7000个新的工作岗位；提高员工工资；将公司3%的股份出让给员工。此外，在社会福利与公共服务方面，GMG集团承诺完成一系列工作，包括：协助和支持村落种植园的发展；利用世界银行资金支持所有布卢人和俾格米人居住的河岸社区扩大村落种植园规模；改善员工居住条件；为所有员工及其家属提供健康医疗服务；保护环境；提升教育设施接收能力；维护现有道路；为那些服务公司总部地区的警方及其他行政服务提供资金支持。

作为对价，喀麦隆政府同意，确保对种植园运营所需材料的进口和运输不设限制；采取所有有利于橡胶生产与出口的措施；在法律方面确保橡胶公司不受歧视；确保尊重私有财产、尊重贸易与产业发展自由；批准其在海外开设银行账户；根据《投资法》中关于战略性企业税制的规定给予橡胶公司相应税制；免除保险合同登记税；减少50%的

表1：喀麦隆橡胶公司发展历史中的主要事件

投资类型	喀麦隆政府所有时期 (1975–1997)	新加坡公司所有时期 (1997–2008)	中国公司所有时期 (2008–2013)
产业投资	<ul style="list-style-type: none"> 41 339 公顷 15 125 公顷橡胶种植园 124吨生产能力的工业橡胶加工设施 5000名员工 	<ul style="list-style-type: none"> 2875公顷新增橡胶种植园 加工能力增加至50000吨 4500名员工 	<ul style="list-style-type: none"> 重建种植园：2000公顷 建立研究实验室和苗圃 延长种植园计划 5500名员工 实施了卫生-安全-环境政策
社会投资	<ul style="list-style-type: none"> 建设了17个营地和3个村子 两所幼儿园 一所小学 一所中学 一家拥有1140个床位的医院 一个社区中心 运动休闲区以及一座游泳池 	<ul style="list-style-type: none"> 提升学校接收能力 提升医院技术能力 在营地中开始安装电力设施 	<ul style="list-style-type: none"> 提升医院能力 新的员工保险政策 为工人提供安全的设备与交通工具 2012年调整了工资 在罢工后给员工发放了奖金 在罢工后将3%的公司股份出让给员工 开始与当地社区讨论建设橡胶种植园事宜

企业税、50%的资本投资收益比例税，减免50%的其他税金，减免的费用相当于出口制成品离岸价格的0.5%；免除橡胶出口产品的出口税。最后，该协议还包含了监测与年度控制机制、以及合同执行过程中的争议解决机制。该协议从1998年1月1日开始实施，共执行了12年（见表1）。

中国国有企业收购农工一体化企业

从1996年私有化改制以来，GMG集团喀麦隆子公司一直沿着三个方向实施产业发展战略（Gerber, 2008）：提升种植园生产力，实现利润最大化，根据与喀麦隆政府协议的规定增加种植园面积。发展结果是，乳胶年产量从1988年的8200吨增加到2001年的26500吨，种植园面积从私有化改制时的15125公顷种植面积（其中430公顷为村落种植园）（Gerber, 2008）增加到18000公顷（其中600公顷为村落种植园）。此外，私有化改制以来，加工厂内安装了更多设备。尽管实际产量可能是日平均约为100吨（Hévéa News, 2012a），或年总量为30000吨，但根据官方数据，2010年乳胶的年加工能力已达到50000吨（GMG, 2010）。

2008年，中国国有企业中化集团公司成为GMG国际的控股股东。在法律上，喀麦隆子公司的管理与战略发生了转变，其90%的股权由中国中化集团公司持有，10%的股权由喀麦隆政府持有。起初，公司着重扩大种植园面积，由于中化集团决定延长原有与政府的协议，从2011年起中化集团根据原协议规定大力重建老旧种植园。此外，中化集团建立了新的研究实验室，新苗圃正在提供新苗替代衰老胶树。2009年，公司以内部8大支柱为基础制定了有关卫生、安全与环境的政策。公司也在总部原址几十公里以外开拓新的园区，同时采取了ISO9001认证程序（Hévéa News, 2012a）。最新数

据表明，Hevecam生产的乳胶占喀麦隆全部乳胶产量的60%。Hevecam是喀麦隆第三大雇主，员工人数超过5500人，2010年Hevecam产生的利润占GMG全球利润的49%，远远超过GMG在科特迪瓦、印度尼西亚、马来西亚、泰国的其他子公司（GMG, 2010）。2011年，公司资本价值达到2000万欧元，营业额超过了9000万欧元（Hévéa News, 2012b）。居住在公司总部所在地的Hevecam员工及其家属，贸易商，公务员的总人数超过了20000人（Hévéa News, 2012b），分布在17个营地和3个村庄里。人口水平随不同的季节会有所浮动，有时居民人数可达到35000人（Hévéa News, 2012a）。

讨论

社会福利是一个复杂的概念，但人们普遍认为，社会福利应包括有关经济繁荣、健康和幸福的措施。在这种情况下，可以使用社会经济生活指标来衡量员工与当地社区的社会福利，包括平等、健康和社会凝聚力（OECD, 2005; Boarini *et al*, 2006; Boarini *et al*, 2008）。

研究对象所在地区的社会经济状况，近期表现为由一些问题引发的社会动荡不安，部分起因是1998年协议，还有部分起因是员工就生活和工作条件提出了新的要求。例如，2011年底员工举行罢工抗议就业条件。2012年1月底，喀麦隆劳工部长主持了调解会议，会后罢工结束（Cameroon Tribune, 2012; Hévéa News, 2012a）。

GMG集团（新加坡）似乎仅执行了1998年与喀麦隆政府所订协议中的部分条款。事实上，多项承诺并未得到履行，其中包括提高工资、通过新建种植园及新增劳动力扩大规模、招聘规定数量的人员、将公司3%的股份出让给员工、使用耐久材料建造房屋以改善工人生活区条件等。员工们认为，罢工是向新控股股东中化集团施加压力的唯一方式，需以此改变前控股股东实施的所谓“反

社会”管理战略。例如，农场一名非熟练工人称自己工作12年后，到2012年的月工资仅比77欧元略高一点，没有比其2000年的工资水平高出多少。

员工采取的策略似乎发挥了作用，最终在部长主持调解下，新管理集团与员工代表签署了协议备忘录，其中包括多项计划解决员工不满的问题。尤其值得注意的是，管理层还承诺给予员工200万欧元的特殊奖励（约合每人313欧元）。访谈也显示，无论公司归谁所有，医疗健康服务据称一直在改善，但唯独中国管理层决定为员工及其家属购买附加健康保险。此外，还为总部的医院购置了额外的设备与药品。

另一方面，社会凝聚力似乎仍然存在问题，这可能是由于（明显合法的）几十年的期望未能实现所致。总体而言，遗留的不满和冲突使该地区的社会关系依然复杂，近期发生的事件也说明，迫切需要改进并实施更加透明有效的社会政策，管理村庄橡胶种植户与公司的关系及其与政府的关系。虽然公司需要实现利润最大化是可以理解的，但是有证据表明，这种利润最大化是以员工与当地社区的福祉为代价的，部分原因在于经营方式的不透明性。

例如，近期报道称，公司一直以0.45欧元/公斤的价格从那些河岸社区的橡胶种植户购买橡胶。这些种植户沮丧地发现，公司一直在用极低的价格购买他们的产品，2012年初，种植户与一家生产乳胶的竞争企业见了面。这家乳胶生产企业的产品收购价格为1.4欧元/公斤。橡胶公司做出应对，将收购价格提至1.1欧元/公斤，并要求政府和当地警方阻止竞争企业的卡车进入该地区，以此阻止竞争对手从当地社区收购橡胶。

尽管政府这种行动既不符合喀麦隆的法律规定也有违价格自由化与自由竞争的原则，但在进行访谈期间，此类行动仍在继续，使得当地社区对橡胶公司的怒火和怨气不断上涨。最重要的是，这种行为引起了人们对国家角色的担忧，喀麦隆政府已经因为以往的土地所有制决策受到了质疑。的确，当地布卢人和俾格米人社区与喀麦隆政府之间的土地冲突一直持续到1996年，而后由GMC环球集团承袭下来（Oyono, 2005; Gerber, 2007, 2008）。这一关于土地所有制的冲突加剧，主要是由于喀麦隆政府在征用祖传土地的时候，应向当地社区支付经济和物质补偿，但是相关合理诉求却一直未得到解决。私有化改制也几乎没有尝试解决这一冲突。研究人员在周边社区见到的大部分人仍在尝试收回那些未得到经济和物质补偿而被征用的土地。如前所述，有一个村子得到了赔偿，但给予赔偿是因为在该村建设橡胶种植园会对居民已有的可可作物造成损害，因此补偿的价值可以确定。

仍然存在一些尚未解决的诉求，需要更加公平的社会政策。例如，在私有化改制过程中，约有600公顷的橡胶种植园应退还给几个沿河村庄。然而与预期相反，喀麦隆政府和农工一体化公司共同决定通过招标来分配这片土地，招标程序是昂贵的行政程序，已自动将村落社区排除在土地分配程序以外，只有政治管理精英阶层和公司的经营者从中获益，这些人接管了所有可用的土地。这使当地居民感觉被边缘化和排斥；这些居民也同时抱怨，在“窃取”了他们的土地之后，公司未采取任何鼓励措施招聘“他们的孩子”。据称，在71名初级管理人员中，只有2名来自周边村庄，而在为公司工作的数千名种植园工人中，无一人来自周边村庄。

此类潜在的紧张关系，加上村里男女老少一致认为一些完全合理的期望未能得到满足（Oyono, 2010, p. 15），因此，如果这些得不到解决，那么将可能引发公开冲突和暴力事件，破坏社会生活。例如，Oyono（2010, p.2）称，临近社区的年轻人很容易出现失业、卖淫、酒精诱发犯罪，他们会经常从种植园偷窃橡胶、破坏公司财产、与工人打架。据称，警方的干预措施就是对周边居民任意拘留甚至滥用刑罚，无法缓和形势。

积极的一面是，中化集团领导下的新管理层的确已经采取了一些措施，似乎朝着正确的方向发展，至少在一定程度上有助于解决这些问题。公司管理层已经意识到是环境的不公正使那些被剥夺土地的受害者产生暴力倾向和挫败感，并在总部的地区官员和村庄领导的压力下，开始与当地社区协商，将（从喀麦隆政府最近征用的14000公顷土地中）划拨7000公顷土地用于橡胶生产，据公司估算，投资总额将达到800万欧元。未来，2000公顷的新建种植园将作为公共财产资源由当地社区共享，5000公顷由公司直接管理。据悉，作为回报，公司将每年向当地村庄支付土地使用费，并提供一系列社会服务。

结论

本文简要回顾了近几十年来喀麦隆橡胶生产行业的社会经济现状，研究显示：就业条件，或总的来说，当地社区与公司之间的关系经常充满矛盾。冲突的原因、强度及其暴力表现的程度在不同时期有所不同，但总体而言，冲突的出现并依然存在是由于村民、工人及其家庭感觉受到不公正、不平等、不公平的待遇。这样的感受，以及并不理想的薪酬与就业条件，最先源于前任所有者喀麦隆政府在私有化改制时遗留给新加坡集团的问题。的确，尽管工厂在私有化改制以前据称拥有一流的生产与加工能力和强大且装备精良的劳动力，但是在政府管理之下，廉价的工资政策以及劳动与生活条件远未达到理想状态。

在新加坡公司管理下，这一趋势变得更加明显，情况也愈加恶化，国家发挥着消极作用，因为政府没有依照法律要求对所有在喀麦隆境内经营的公司实施工作条件监察。2009年，在中化集团收购了多数股权后，中国控股的GMC环球集团并未立即彻底改变喀麦隆子公司的社会经济条件。尽管如此，访谈显示，近期工作条件已有改善，尤其是公司实施了卫生、安全与环境政策以及保险政策，并为员工及其家属改善了医疗服务。此外，中国管理层2013年做出决定，将其持有的90%股份中的3%出让给员工工会，这一点尤其值得称赞。因为从1998年起，公司上一任所有者就承诺出让股权却始终未予执行。换言之，与以往趋势相比，新股东和管理公司似乎已下定决心采纳社会战略，最重要的是，决心实施经过改进的社会战略。因此，在这种情况下，中资跨国公司的企业社会责任战略正尝试改善新加坡股东遗留下来的、不可接受的、冲突与剥夺的状态。新的企业社会责任战略有可能是公司为提升其社会形象而开展的漂绿行动，然而，这也可能是公司实现其内部和外部可持续性实践的新起点（Utting and Ives, 2006）。

尽管新管理层确实提供了物质方面条件的改善，但只有时间才能证明公司是否会继续实现所有承诺。值得称赞的是，据悉目前的管理层已经认识到严峻的形势并希望结束当地社区遭受的社会不公与长久贫困，这与此前的公司所有者形成了对比。当然，这仍然是一项充满挑战性的任务，尤其是当短期的物质条件改善没有同时辅以相关战略以解决当地居民始终认为的不公平土地攫取问题时，更是如此。

在这方面，研究人员认为喀麦隆政府应在改善居民福祉方面发挥主要作用，而不是那些投资国。实际上，Hevecam公司并非喀麦隆农工业部门中唯一出现此类问题的案例，近期有关喀麦隆棕榈油和香蕉行业跨国企业的其他研究也显示了同样的问题，所研究的两个行业均为法国投资（Boulanger *et al.*, 2009, pp. 27–28; MISEREOR, 2010）。事实上，喀麦隆的大部分农工一体化企业似乎都涉及了对当地社区生活条件的负面影响（Willame, 1985; Gerber, 2011）。Cerutti *et al.* (2011) 和 Brautigam (2012) 指出，中国和其他所谓社会政治与管理薄弱的非中国企业之间，在行为上并不一定存在可观察到的一般化差异。

在本案例中，公司的企业社会责任似乎是一项混合型战略，而不属于 Auld *et al.* (2008) 清单上的某个单一类别。实际上，通过各类改进措施，公司已经解决了部分迫在眉睫的社会环境问题，其中可能既有员工和当地社区施压的原因，也有公司自身解决环境与社会问题的努力，包括根据 ISO9001 认证就要求建立环境管理体系，制定其他内部安全与环境政策。有关喀麦隆子公司企业社会责任变化的另一个解释与一项事实相关，即：近期中国国有企业开始在非洲的业务经营中实施企业社会责任标准（Tan-Mullins and Mohan, 2012）。因此，当来自政府与公民社会的压力与企业自身的良好意愿统一之后，就会实现真正的改善。

尽管目前对现任管理团队与周边社区关系的新趋势进行全面评估尚不成熟，但有证据表明，正在协商中的村民橡胶种植计划已有改进。该项目可能是进一步迈向经济公平性的一项措施（Assembe-Mvondo, 2006）。然而，我们的访谈表明，喀麦隆政府与中国管理团队可能解决不了传统土地补偿这一紧迫诉求（Oyono, 2005; Gerber, 2008）。该问题可能会始终困扰公司的所有者，直至得到真正解决。

总而言之，喀麦隆的 Hevecam 公司经历了两个阶段的私有化改制，第一阶段是通过当地政府与新加坡 GMG 公司签订的合同，第二阶段是通过中国中化集团公司的资本重组，Hevecam 的案例挑战了一些主流设想。首先，这一案例挑战了作为私有化改制基础的概念，即，私有化改制可以为部门创造新就业并改善工作条件。事实上，GMG（新加坡）公司出现了就业下降，而一般条件几乎没有发生变化，公司员工没有得到任何承诺的惠益，包括公司向其出让的 3% 的股份。第二，它挑战了西方媒体的普遍观念，即：相比非亚洲公司的投资而言，亚洲公司的投资，尤其是中国公司的投资，更会系统性出现令人不满的企业社会实践活动（Moyo, 2011, 2012; Tan-Mullins and Mohan, 2012）。事实上，本案例的证据表明，私有化改制之初就存在的一些问题，最终是由橡胶公司新的所有者中国企业解决的。最后，有关公司资本来源将影响当地公司实施母公司的企业社会责任行为规范这一假设应当受到质疑。本案例中，中化集团接管了一系列问题，包括当地社区被征地未获补偿、对工人的承诺未曾兑现，解决这些问题需要付出大量努力和大笔资金。只有时间能够证明中国跨国企业带来的企业社会责任新文化是否能够减少冲突并改善当地生计水平与环境状况。

致谢

本文是“中国在非洲的贸易与投资：评估和管理其对国家经济、当地生计与森林生态系统的权衡影响”项目的研究成果。该项目是德国联邦经济合作与发展部资助的项目（BMZ-GTZ-BEAF Contract No 81121785）。作者对本文的匿名评阅人表示感谢。

参考文献

- Ademola, O., Bankole, A.S. and Adewuji, A.O. 2009. China-Africa trade relations: Insights from AERC scoping studies. *European Journal of Development Research* 21(4): 485–505.
- AFRODAD. 2011. *Mapping Chinese Development Assistance in Africa: An Analysis of the Experiences of Cameroon*. Harare, Zimbabwe: African Forum and Network on Debt and Development.
- Alexandre, P. and Binet, J. 1958. *Le groupe dit Pahouin (Fang, Bulu, Betsi)*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Allen, S.L. and Quaim, M. 2012. Agricultural Productivity and Public Expenditure in Sub-Saharan Africa. IFPRI Discussion Paper 01173. Washington DC: IFPRI.
- Amanor, K.S. 2012. *Land Governance in Africa: How Historical Context has Shaped Key Contemporary Issues Relating to Policy and Land*. Framing the Debate Series No. 1. Rome, Italy: ILC.
- Asche, H. and Schüller, M. 2008. *China's Engagement with Africa – Opportunities and Risks for Development*. Berlin, Germany: GTZ.
- Assembe-Mvondo, S. 2006. Decentralized forest resources and access of minorities to environmental justice: An analysis of the case of the Baka in Southern Cameroon. *The International Journal of Environmental Studies* 63(5): 681–689.
- Auld, G., Bernstein, S. and Cashore, B. 2008. The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources* 33(1): 413–435, doi:10.1146/annurev.environ.32.053006.141106.
- Baliga, B.R. and Jaeger, A.M. 1984. Multinational corporations: Control systems and delegations issues. *Journal of International Business Studies* 15(2): 25–40.
- Baron, D. 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 10(1): 7–45.
- Begne, J.M. 2006. Géographie du capital et performance des entreprises privatisées. In: B. Bekolo-Ebe, Mama and S.M. Fouda (eds.) *Mondialisation, exclusion et développement africain: stratégies des acteurs publics et privés*. Yaoundé, Cameroon: Afrédit, pp. 101–126.
- BIC. 2006. EIB Urges loose environmental and social standards for loans to Africa, <http://www.bicusa.org>, accessed 2 May 2013.
- Boarini, R., Johansson, A. and Mira d'Ercole, M. 2006. Alternative Measures of Well-Being. OCDE Working Paper No 476. Paris, France: OCDE.
- Boarini, R., Johansson, A. and Mira d'Ercole, M. 2008. Les indicateurs alternatifs du bien-être. *Cahiers Statistiques de l'OCDE* No 11: 1–8.
- Boulanger, C., Grimoud, N., Labusquière, M. and Merckaert, J. 2009. *Des sociétés à irresponsabilité illimitée! Pour une RSEF (responsabilité sociale, environnementale et fiscale) des multinationales*. Paris, France: CCFD/OXFAM.
- Braeckman, C. 2012. Pékin brise le tête-à-tête entre l'Afrique et l'Europe. *Monde diplomatique*. hors série- Mondes émergents, 168–169.
- Brautigam, D. 2009. *The Dragon's Gift: The Real Story of China in Africa: The Real Story of China in Africa*. Oxford: Oxford University Press.
- Brautigam, D. 2012. Dispelling the myths of China's presence in Africa, <http://www.thisisafricaonline.com/business/>, accessed 29 June 2012.

- Brondeau, F. 2010. Les investisseurs étrangers à l'assaut des terres agricoles africaines: réflexions sur le dernier avatar des politiques agricoles post coloniales. *EchoGeo* No. 14/2010, disponible à, <http://echogeo.revues.org/>, accessed 28 June 2012. *Cameroon Tribune*. 2012. Hévécam: le travail reprend. No. 10018/6219, Tuesday, 24 January, Yaoundé, 6–7.
- Castel, V. and Kamara, A. 2009. Investissements étrangers dans les terres agricoles d'Afrique: incidence sur le développement du secteur rural et la réduction de la pauvreté. Synthèse de recherche No. 2. Tunis, Tunisia: African Development Bank.
- Cerutti, P.O., Assembe-Mvondo, S., German, L. and Putzel, L. 2011. Is China unique? Exploring the behaviour of Chinese and European firms in the Cameroon logging sector. *International Forestry Review* 13(1): 23–34.
- Courade, G. 1984. Des complexes qui coûtent cher: la priorité agro-industrielle dans l'agriculture Camerounaise. *Politique Africaine* 14(2): 75–91.
- Courade, G. and Alary, V. 1994. Les planteurs camerounais ont-ils été réévalués? *Politique Africaine* 54(2): 74–87.
- Cotula, L., Vermeulen, S., Leonard, R. and Keeley, J. 2009. *Land Grab or Development Opportunity? Agricultural Investment and International Land Deals in Africa*. Rome/London: IIED/FAO/IFAD.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15(1): 1–13.
- Delcourt, L. 2011. La Chine en Afrique: enjeux et perspectives. *Alternatives Sud* 18(1): 7–31.
- Dugast, I. 1949. *Inventaire ethnique du Sud-Cameroun*. Dakar, Sénégal: Institut Fondamental d'Afrique noire.
- Edinger, H. 2008. How China delivers development assistance to Africa. In China's development assistance to Africa. *The China Monitor* 28(3): 4–7.
- Etounga-Manguelle, D. 2004. *Cameroon: Une exception africaine?* Yaoundé, Cameroon: Editions Sherpa.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. and Häuler, L. 2012. Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management* 33(6): 1544–1553.
- Gabas, J.J. 2011. Les investissements agricoles en Afrique, introduction thématique. *Afrique contemporaine* 2011/1(237): 45–55.
- Gauthier, B. 1996. La dynamique du secteur manufacturier africain en période d'ajustement structurel: le cas du Cameroun. *Revue Région and développement* 3(1): 1–26.
- Gerber, J.-F. 2007. *Les communautés Bulu contre la plantation industrielle Hevecam au Cameroun*. Thèse de Master non publiée en Economie écologique et gestion environnementale. Bellaterra, Spain: Université Autonome de Barcelone.
- Gerber, J.-F. 2008. Résistances contre deux géants industriels en forêt tropicale: populations locales versus plantations commerciales d'hévéas et de palmiers à huile dans le sud-Cameroun. Collection du WRM sur les plantations No. 13. WRM: Montevideo.
- Gerber, J.-F. 2011. Conflicts over industrial tree plantations in the South: Who, how and why? *Global Environmental Change* 2(1): 165–176.
- GMG. 2010. Capitalizing on our strengths and experience. GMG Global Limited Annual Report 2010, <http://www.gmg.sg/>, accessed 30 June 2013.
- Gu, J. 2009. China's private enterprises in Africa and the implications for African development. *European Journal of Development Research* 21(4): 570–587.
- Hévéa News. 2012a. L'usine Hevecam, une activité non stop. janvier, No 1, 13.
- Hévéa News. 2012b. Production de l'année 2011. Les objectifs réalisés à 103%. Juin, No 2, 15. Hevecam (1994) Activités et réalisations sociales de la société HEVCAM. Unpublished Report: Niète.
- Huse, M.D. and Muyaka, S.L. 2008. *China in Africa: Lending, Policy Space and Governance*. Oslo, Norway: Norwegian Campaign for Debt Cancellation and Norwegian Council for Africa.
- Kaplinsky, R. 2008. What does the rise of China do for industrialization in Sub-Saharan Africa? *Review of African Political Economic* 35(115): 7–22.
- Kaplinsky, R. and Morris, M. 2009. Chinese FDI in Sub-Saharan Africa: Engaging with large dragons. *European Journal of Development Research* 21(4): 551–569.
- Konings, P. 1986. L'État, l'agro-industrie et la paysannerie au Cameroun. *Politique Africaine* 22(2): 120–137.
- Logsdon, J.M. and Wood, D.J. 2002. Business citizenship: From domestic to global level analysis. *Business Ethics Quarterly* 12(2): 155–187.
- Mbembe, A. 1999. Du gouvernement privé indirect. *Politique Africaine* 73(1): 103–121.
- McWilliams, A. and Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26(1): 117–127.
- Meidan, M. 2008. Le pétrole et la Chine-Afrique: Plus qu'une relation commerciale. *Afrique contemporaine* 228(4): 95–104.
- Meyer, J.-M. 2012. IDE: un recul en trompe l'œil. *Jeune Afrique*. 2687(30): 67–68.
- Miller, K. 2010. Coping with China's financial power-Beijing's financial foreign policy. *Foreign Affairs* (July–August): 89–96.
- MISEREOR. 2010. L'impact de la privatisation de la SOCAPALM sur les communautés et l'environnement au Cameroun: Exposé de la situation, <http://www.misereor.org/>, accessed 30 June 2012.
- Moyo, D. 2011. *How the West Was Lost: Fifty Years of Economic Folly – and the Stark Choices Ahead*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Moyo, D. 2012. *Winner Take All: China's Race for Resources and What it Means for the World*. New York: Basic Books.
- Nölke, A. and Graz, J.-C. 2007. Limits to the legitimacy of transnational private governance. Paper prepared for the CSGR/GARNET Conference 'Pathways to Legitimacy? The Future of Global and Regional Governance', University of Warwick, 17–19 September.
- OECD. 2005. *Panorama de la société- Les indicateurs sociaux de l'OCDE*. Paris, France: OECD.
- Oyono, P.R. 2010. *Négociation des droits et bénéfices des communautés locales au Nord de l'UTO Campo – Md'an. Note stratégie 1. Série CEDLA and CED sur la Gouvernance*. Yaoundé, Cameroon: CED/CEDLA.
- Oyono, P.R. 2005. The foundations of the *Conflit de Langage* over land and forests in Southern Cameroon. *African Study Monographs* 26(3): 115–144.
- Oyono, P.R. 2002. Les usages culturels au Sud-Cameroun. Rudiments d'écologie sociale et matériau pour la gestion du pluralisme. *Africa* LVII(3): 334–355.
- Oyono, P.R., Diaw, M.C. and Efoa, S. 2000. Structure et contenu anthropologique du *Bilik*. Le potentiel de la « maison naturelle » et de la « maison culturelle » pour la foresterie communautaire au Cameroun. *Environnement Africain* 10: 10–19.
- Putzel, L. et al. 2011. Chinese Trade and Investment and the Forests of Congo Basin: Synthesis of Scoping Studies in

- Cameroon, Democratic Republic of Congo and Gabon. Working Paper 67. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Republic of Cameroon. 1998. Convention d'établissement entre le Gouvernement de la République du Cameroun et la société HEVEA- Cameroun (*Hévécam*). Unpublished Document, Yaoundé, Cameroon.
- Roth, K. and Nigh, D. 1992. The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control and conflict. *Journal of Business Research* 25(4): 277–301.
- Schiere, R., Ndikumana, L. and Walkenhorst, P. (eds.). 2001. *La Chine et l'Afrique: Un nouveau partenariat*. Tunis, Tunisia: African Development Bank.
- Shamir, R. 2011. Socially responsible private regulation: World-culture or world capitalism? *Law & Society Review* 45(2): 313–336.
- Tan-Mullins, M. and Mohan, G. 2012. The potential of corporate environmental responsibility of Chinese state-owned enterprises in Africa. *Environment, Development and Sustainability* 15(2): 265–284.
- Thabane, T. 2014. Weak extraterritorial remedies: The Achilles heel of Ruggie's 'protect, respect and remedy' framework and guiding principles. *African Human Rights Law Journal* 14(1): 43–60.
- Ullmann, A.A. 1985. Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review* 10(3): 540–557.
- United Nations. 2000. Guidelines on cooperation between the United Nations and the *business community*, <http://www.un.org/>, accessed 15 July 2013.
- Utting, P. and Marques, J.C. (eds.). 2013. Introduction: The intellectual crisis of CSR. In: *International Political Economy Classics: Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards Inclusive Development*. London: Palgrave Macmillan, pp. 1–25.
- Utting, P. and Ives, K. 2006. The politics of corporate responsibility and the oil industry. *The St Antony's International Review* 2(1): 11–34.
- Willame, J.-C. 1985. Cameroun: les avatars d'un libéralisme planifié. *Politique Africaine* 18(2): 44–70.
- Wong, A. and Kiswend-Sida Yameogo, U. 2011. *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Paris, France: Editions Charles Léopold Mayer.

文章翻译得到了由德国国际开发署赞助的“新兴市场跨国公司：南南发展新趋势与非洲森林”项目的资金支持。
(GIZ GmbH Contract No. 8115582).



RESEARCH
PROGRAM ON
Forests, Trees and
Agroforestry

此项研究由国际林业研究中心承担，为国际农业研究磋商组织（CGIAR）关于森林、树木与混农林业研究项目（FTA）的组成部分。该合作项目旨在加强对森林、混农林业和树木遗传资源的管理和使用，范围覆盖森林和农场。国际林业研究中心作为项目实施牵头单位，与国际生物多样性中心、热带农业研究与高等教育中心（CATIE）、法国农业研究国际合作中心（CIRAD）、国际热带农业中心和世界混农林业中心一起开展了研究。

cifor.org

blog.cifor.org



Fund

giz



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development



国际林业研究中心（CIFOR）

国际林业研究中心通过开展创新研究、培养合作伙伴的能力、积极与所有利益攸关方进行对话而为那些影响森林和公众的政策制定以及实践活动提供信息，以此促进人类福祉与平等和环境的完整性。本中心是国际农业研究磋商组织（CGIAR）联盟成员，牵头负责联盟有关森林、树木和混农林业的研究项目。总部设在印度尼西亚茂物，在肯尼亚的内罗毕、喀麦隆的雅温得和秘鲁的利马设有办事处。

