

合资经营的成功策略

〔加拿大〕彼德·凯林 著

焦雄华 译



中国经济出版社

合资经营的成功策略

〔加拿大〕 彼德·凯林 著

焦雄华 译

中国经济出版社

01126/12

内 容 简 介

这是一本研究国际合资经营成功之道的书，很受国际贸易领域中读者的欢迎。作者以流畅的文笔、鲜明的观点分析了世界上各种类型的合资企业的合作机制、管理方式、人事安排、思想风格、相互关系以及成功与失败的各种因素，并且提出了解决各种问题的见解。书中引用了大量的统计数字和事实，分析了各种类型的合资经营的得失，对我们在四化建设中如何更有效地引进外资，如何建立和管理合资企业提供了有益的借鉴。书后还附有作者的学生毕米士博士著的《发达国家与发展中国家合资经营的不同特点》一文。

本书适于从事技术引进与国际贸易工作的同志学习参考。

责任编辑：高焕之

封面设计：王 滨

Strategies for Joint
Venture Success
J. Peter Killing

合资经营的成功策略

〔加拿大〕彼德·凯林 著

焦 雄 华 译

*

中 国 经 济 出 版 社 出 版
(北京市翠微路22号)

北 京 京 辉 印 刷 厂 印 刷
新华书店总店科技发行所发行

*

787×1092毫米 32开本 5²/₈印张 124千字

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数, 00,001—10,100

ISBN 7-5017-0054-0/F·145

统一书号: 4395·145 定价: 1.55元

译者序

在发展中国家建立与管理合资企业^①是当今国际贸易领域内还没有完全解决的一个研究课题。我国自实行开放政策以来，经历了成套设备进口、许可贸易、技术咨询、合作设计、合作制造等各个阶段及各种方式，也采用了合资经营的方法。虽然目前已建立了不少的合资企业，但是应当如何设计合资企业，如何管理才能取得成功，都还缺乏必要的知识和实践经验。因此，为了能更有效地引进技术，取得更好的效益，少走弯路，很有必要学习和了解世界各国有关合资经营的作法，结合我国实际情况，从中研究并总结出适合我国国情的工作规律。

加拿大的彼德·凯林教授做了一件很有益的研究工作。他与他的学生毕米士等人调查了美国、加拿大、墨西哥、日本和联邦德国等许多发达国家合资经营的状况，详细分析了各种类型的合资企业的合作机制、管理方法、人事安排、思想风格、相互关系以及成功与失败的因素等，并且提出了解决各种问题的见解。虽然只谈了发达国家的情况，但使我们对近30年来国际上逐渐活跃起来的合资经营方式有了一个全面深入的了解，尤其是凯林教授以忠实于科学研究的客观态度，使用了大量统计数据和事实，分析了各种类型的合资企业的得失，这对我们今后建立与管理合资企业是十分珍贵的

^① 合资企业也称合营企业，是按中华人民共和国中外合资经营企业法及实施条例中规定“中外合资经营企业”的简称。

借鉴。因此，我觉得这本书很值得阅读和研究，并愿意提供给我国从事技术引进与国际贸易工作的同志参考。

凯林教授的文笔比较含蓄，但观点十分鲜明，由于译者水平有限，可能未将其中深意表达完整，有待读者予以批评指正。

译 者

1986.12于北京

前 言

一个人从事某项工作多年，就会对这方面的问题敏感起来。我一拿起报纸杂志，就要找有关合资经营方面的内容，而且很快就可以找到。我写这本书时，面前放着一叠近期的报纸，里面报道了有关4个加拿大的公司参与成立高级技术合资企业的消息。这4个合资企业都在北美，其中有两家投资总额在5000万美元以上。经过二三年的连续观察与收集资料并分析以后，我得出一个结论：合资经营的时代已经到来了。

我认为，在1980年到1990年间，合资经营将会比以往所有的各种经营方式显得更为重要，尤其是在发展中国家更是如此。许多新的合资企业规模比原来的母公司要大得多，也更能实现母公司的目标。此外，我还预见到另外一种变化。当前，有许多经理人员不愿意到合资企业中工作，但是当他们在许多合资企业中工作一段时间以后，可能改变态度，因此将会变得容易调配了。我衷心希望这本书能在改变人们的认识方面起到一点作用。本书的内容是根据许多成功或失败的合资企业的经验写成的，可以帮助经营管理人员改善他们的合资企业经营状况。

合资企业将会越来越成为重要的合作方式，如果我的预言不错的话，那么接下来的就应当是更多地研究一下合资企业的设计与管理问题。我期望这本书能对后一方面的研究提供一些有用的观点。目前，对发展中国家合资经营的情况已开展了一些研究工作，但我对国外公司与当地政府合资经营的情况了解还很不充分，有待今后再行研究。

我在设计合资企业与管理合资企业这个领域内已经作过

四至五年的研究工作，得到过许多人的帮助与指导。在开始研究时，瑞来教授、克鲁凯教授、彭特教授帮助审核修改。后一阶段，毕米士、史齐安两位博士研究生协助提供了很好的观点。特别是要感谢史齐安，他允许我摘录了他研究的墨西哥合资企业的实例材料，在最后完成阶段，这些材料均被采纳写入了书中。此外，还应感谢加拿大、美国和欧洲的一些公司业务人员，他们热情地介绍了加拿大刚开始搞合资经营时的入门经验，这使许多人从中学习了许多东西。我还要感谢其他一些公司的总裁们，他们坦率地和我讨论了失败与成功的各种情况。正是由于这些才启发了我，使我得以写成这本书。

此外，由于进行这种研究，辗转奔波，十分费钱，所以不论是精神上的支持还是物质上的资助，都是非常重要的。我住在安大略大学商学院，他们给了我许多帮助。在商学院中，由研究导师肖教授、肯尼迪教授与米卡拉茨基教授领导的研究基金会和克鲁凯教授领导的国际事务研究中心，自始至终对我的研究给予了支持与帮助。约翰斯图院长也曾给予关注，尽力协助我把书的内容介绍给各方面征求意见。尤其是要感谢马凯博、尤娜、南希、珍妮、季拉德、温特斯等人，他们及时帮我整理草稿，并给以精神鼓励。

最后，也应当提到我的亲属。我感到，要去探索一个新的世界，不论是地理方面还是知识方面，都是十分艰巨的事。我摆脱了家庭事务，获得了一段空闲的时间，并得到了家庭的信任，才使我能安心地进行了这项研究工作。为此，应当感谢雷比卡和莎拉。

J·彼德·凯林 于伦敦、安大略

目 录

译者序

前言

第一章	合资经营的争议	1
第一节	合资经营的范围	2
第二节	为什么要采用合资经营?	6
第三节	为什么合资企业难于管理?	9
第四节	是否有些合资企业容易管理?	15
第二章	怎样建立合资企业?	18
第一节	直管合资企业	19
第二节	分管合资企业	23
第三节	独立合资企业	26
第四节	经营状况	27
第五节	控制合资企业的技巧	28
第三章	案例对比——海底采矿分管合资企业与直管合资企业	35
第一节	任务情况	38
第二节	合资企业的产生	47
第三节	英柯公司与凯尼柯特公司的分析对比	57
第四节	结论	62
第四章	怎样设计分管合资企业?	65
第一节	何时采用何种形式	65
第二节	选择合营者	68

第三节	合资企业的人事安排·····	73
第四节	赢利系统的设计·····	77
第五节	产品交换问题·····	81
第五章	分管合资企业的管理艺术·····	91
第一节	对分歧关系的处理——对上和对下·····	92
第二节	忠诚·····	97
第三节	信任、自主权与成功·····	99
第六章	为寻求技术的企业作选择——用合资经营方式 获得技术·····	106
第一节	许可协议是技术转让的途径·····	107
第二节	合资经营是技术转让的途径·····	109
第三节	何时选用何种形式·····	113
第四节	许可协议的实践·····	115
第五节	合资经营的应用·····	116
第六节	技术市场·····	118
第七节	寻求技术的艰难·····	118
第八节	各种不同的选择·····	119
第九节	价格可以谈判决定·····	120
第十节	为引进技术者进一言·····	121
第七章	向美国转让技术·····	125
第一节	贝克—阿姆柯合资企业·····	126
第二节	柯马—阿姆柯合资企业·····	133
第三节	对比分析——为什么这两个合资企业都失 败了·····	139
第八章	管理的展望·····	145
第一节	维持合资企业长久生存的决策·····	145
第二节	你需要合营者吗？需要多长时间？·····	146

第三节	主要设计问题	150
第四节	辅助母公司应注意的事项	153
第五节	发展中国家的合资经营情况	155
结束语		157
附录一	发达国家与发展中国家合资经营的不同特性	毕米士158
附录二	英汉对照词汇	171

第一章 合资经营的争议

现在来简单叙述一下有关合资经营的争议。虽然许多经理们从内心深处并不喜欢合资经营，但是却又预料到今后很可能去合资企业工作。事实确实如此。当1980年中国宣布与外国签订了300多个合资经营合同以后，许多国家都争先恐后地采取了行动。经理们还预料到今后一段时期内，合资经营将会比原来的独家经营更为重要。例如VPR发动机及传动部件合资企业以及1980年三家日本公司合作建立的中距离飞机喷气式发动机RR合资企业等均能很好地达到母公司的目标。这些合资企业比原来按传统的经营方式建立的企业更成功，因此在第三世界与发达国家中均获得了更多的市场。彼德·德拉克曾经说过，“合资企业将会变得越来越重要”。他还说：“这是在各种经营方式中困难最多、经营管理要求也最复杂的一种方式，也是最不容易被理解的一种方式。”但是已经在合资企业中干过一段时间的经理们却认为还不能说得如此绝对。

本书的目的是为了帮助北美与欧洲的经理们在建立合资企业时能取得更大的成功。本书是根据北美与欧洲35个已建成的合资企业与2个发展中国家的合资企业第一手材料写成的。除了有合资企业总经理和一些母公司的总裁们发表的议论以外，还加进了两组具体的实例研究。在第三章中有海底采矿的合资企业实例。在第七章中有采用合资经营方式遭到失败、后来在美国市场上进行技术开发后又取得了成功的两

个联邦德国企业的实例。我采用的资料来源还有我所指导的博士研究生史齐安的工作成果。目前他已完成了有关墨西哥与外国公司合作建立合资企业管理技巧的论文。

在本章中，将对合资经营争议双方的论点都加以叙述。首先看一下合资经营的范围，为什么许多人都深信合资企业必将有较大的发展。其次再谈谈，为什么说管理合资企业有许多困难——这也就是很多经理们不喜欢合资企业的原因。最后还要谈一下有些合资企业比其它的经营方式管理起来到底是容易还是困难的问题。

第一节 合资经营的范围

虽然目前我们还没有全部掌握已建成的合资企业及其建成日期的清单，但是已经知道许多大型公司至少已拥有一个

表 1-1

国外制造业子公司

(按多国公司的股权与注册日期分类)

	多国公司在注册时的股权					
	独 资		大部分股权		少部分股权	
	子公司 数量	在注册时期 中所占比例	子公司 数量	在注册时期 中所占比例	子公司 数量	在注册时期 中所占比例
1900~1909年	48	73.8%	14	24.6%	1	1.6%
1910~1919年	52	91.2%	5	8.8%	0	0
1920~1929年	131	78.4%	13	7.8%	23	13.8%
1930~1939年	158	75.2%	18	8.6%	34	16.2%
1940~1949年	115	62.5%	18	9.8%	51	27.7%
1950~1954年	136	64.8%	28	13.3%	46	21.9%
1955~1959年	300	62%	67	13.8%	117	24.2%
1960~1967年	780	55.3%	260	18.4%	371	26.3%

注：包括在日本、西班牙、锡兰、印度、墨西哥和巴基斯坦的子公司。

合资企业。最近，阿兰建葛尔向美国企业协会提出的有关近年来美国企业情况的研究报告中指出，已有 500 个公司以及 40% 销售额在 1 亿美元以上的工业公司都建立了一个或几个国际性的合资企业。这是阿兰建葛尔从哈佛大学的《多国公司研究项目》资料中摘录的数据。在这份资料中还提到，到 1967 年，美国 187 个大型跨国公司中已有 33 个公司拥有至少一个国际性合资企业。在 1910 年到 1967 年间，这 187 个公司采用合资经营方式的趋势有明显的增长。表 1—1 表明了这些情况。

这些美国的统计资料展示了当前世界上一些主要公司的动态，但对合资经营的范围包括还不够全面。因为，第一，没有包括日本。在日本，合资经营是由政府决定的。第二，一般来说，美国企业考虑合资经营不如其它国家的企业积极。有一份研究报告中说：“许多美国公司普遍抵制合资经营，采取一切办法来躲开它。在欧洲，也同样不欢迎合资经营，因为它们经营本国的企业时顾虑要少得多，同时也舒坦得多，也能得心应手。”这份报告可以由表 1—2 中的统计数字表明。从表 1—2 中可以看出，美国的合资企业百分数比其它许多国家要少得多。发展中国家与美国和瑞士的企业有所不同。在这些国家里，合资经营已经很普遍，而不是个别情况了。

为了深入了解某些行业采用合资经营的情况，我曾调查了最近二年来汽车行业建立合资企业的情况，并在表 1—3 中列出这些记录。其中有一部分摘引自《合并与接收》期刊。从这份资料中可以看到近二年来全世界汽车行业总共建立了 19 个合资企业，同时由于各种原因，大多数合资企业均有政府参加。

表 1-2 各母公司所在国的大型公司中外国制造子公司百分数

(包括独资经营与合资经营)

1971年7月1日数字 (美国为1968年7月1日数字)

母公司所在国	股 权			子公司总数
	独 资 子 公 司* ^a	大部分股权的 合资企业* ^b	少部分股权以 及对半股权的 合资企业* ^c	
在全世界各国	%	%	%	%
美 国	63	15	22	3720
英 国	61	19	20	2236
日 本	9	9	82	445
法 国	24	29	47	333
联 邦 德 国	42	28	30	753
意 大 利	42	24	35	106
比利时及卢森堡	37	34	29	184
荷 兰	61	18	20	401
瑞 典	64	17	19	155
瑞 士	59	29	19	292
在少数发达国家中				
美 国	57	19	24	1583
法 国	11	37	52	157
联 邦 德 国	44	31	25	323
意 大 利	33	25	45	67
比利时及卢森堡	21	51	28	39
荷 兰	33	28	39	82
瑞 典	39	32	29	44
瑞 士	54	33	26	84

注:a)外国母公司占95%以上股权

b)外国母公司占50%到95%股权

c)外国母公司占5%到50.01%

d)1970年人均国民生产总值(GNP)
在1200美元以下

股权

表1-3 汽车工业合资企业

1978年上半年至1980年上半年

-
- (1) 1978年8月
奔驰公司(Bendix)与雷诺公司(Renault)组成合资企业为雷诺公司生产电器元件
 - (2) 1978年9月
菲亚特公司(Fiat)与通用电气公司(General Electric)组成合资企业,生产新型船用燃汽轮发动机
 - (3) 1978年11月
菲亚特公司与皮根赛公司(Peugeot Citren)组成合资企业,在意大利花费2000亿里拉新建一个年产80000辆轻型载货汽车的工厂
 - (4) 1978年11月
SAAB-Scania 公司与芬兰一个企业组成合资企业,装配克莱斯勒型(Chryslers)汽车进口到芬兰
 - (5) 1979年2月
美国汽车公司(America Motors)与中国企业组成合资企业,生产四轮吉普车
 - (6) 1979年2月
克莱斯勒公司(Chryslers)与台湾机械制造公司组成合资企业,在台湾每年生产10000辆卡车
 - (7) 1979年2月
福特汽车公司(Ford Motor.co)与墨西哥阿尔法(ALFA)工业集团组成合资企业,预算花费5200万美元,生产汽车配件铝制圆件柱头
 - (8) 1979年3月
菲亚特公司与SAAB-Scania公司签约,合作开发新型汽车。合资经营的目的是节省计划、试验及生产费用
 - (9) 1979年6月
菲亚特公司与加拿大物沙、泰柯南公司(Versatile Cornat)组成合资企业,向国际市场销售物沙、泰柯南型四轮农用拖拉机
 - (10) 1979年7月
通用汽车公司(General Motors)和日本汽车公司(Izuz)组成合资企业,在菲律宾生产汽车及卡车。合资企业中通用汽车公司占60%股份
 - (11) 1979年10月
沃尔斯威根(Vorkswagen)联邦德国开发公司,(Germany Development Co) 加埃及投资委员会在埃及建立一个年产10000辆微型汽车的合资企业,预计将花费5000万马克,沃尔斯威根占股份40%,联邦德国开发公司占股份11%,埃及投资委员会占股份49%
 - (12) 1979年11月
福特汽车公司与墨西哥一个企业合资经营,花费4780万美元建立一个工厂,生产汽车用的安全玻璃,75%出口,福特公司占股份38%
-

(13)1980年7月

美国汽车公司、雷诺公司与墨西哥公司组成合资企业,生产雷诺卡车,这种卡车也将由美国汽车公司在美国制造,美国及雷诺公司在合资企业中联合占股份25%

(14)1980年7月

本田汽车公司(Honda Motor)与巴西企业组成合资企业,生产使用酒精为燃料的摩托车

(15)1980年7月

日产汽车公司(Nissan motor co.)与伊比利亚汽车公司(Motor Iberica)组成一个合资企业,在西班牙生产载重汽车,属西班牙政府所有

(16)1980年7月

沃尔斯威根公司与秘鲁企业组成合资企业,在秘鲁生产商用车及客车

(17)1980年4月

通用汽车公司与台湾机械制造有限公司组成合资企业生产载重汽车。合资资本为1亿美元。通用汽车公司占股份45%,台湾机械制造有限公司占股份35%。

(18)1980年4月

日产汽车公司(Nissan Motor)与台湾投资委员会组成合资企业,在台湾生产卡车。日产汽车公司占股份45%,台湾投资委员会占股份55%。

(19)1980年6月

本田汽车公司与南斯拉夫企业组成合资企业,生产农用机械的发动机,合资资本为400万美元。

第二节 为什么要采用合资经营

目前还没有足够的资料证明合资企业的形成趋势是在增长还是下降。阿兰建葛尔的报告中曾经提出在他调查的168个公司中,过去5年内大约有一半以上都建立了合资企业,同时有1/3的工业集团声称他们的合资企业比例数仍有所增长,不过其余2/3的集团的情况尚不十分清楚。美国联邦贸易委员会经济局的年报公布了有美国企业参加的合资企业的数字,但是这些数字是从一些公开出版的资料中收集到的。同时,由于经济局对合资经营的统计定义有所改变,所以不可能与过去的资料进行分析对比。另外还有一份资

料登在《合并与接收》期刊上，但也和经济局的统计资料一样，是从一些公开出版的资料中收集的，而且只包括美国一些主要的大型合资企业，没有包括每年新建的小型合资企业。表1—4中摘录了这份期刊公布的近年来美国公司建立合资企业的数字，但是这些数字尚不够充分，不足以进行分析。不过，这些数字还是可以说明，从1967年以来，美国建立新的合资企业的数量每年都有所增长，其中约有1/3是国内合资企业，即在美国国内企业之间组成的合资企业。我所研究的实例中，大约有30—40%是在西欧建立的合资企业（与当地的企业合资经营），或者是在加拿大境内与西欧的企业组成的合资企业。

表1-4 美国企业参加的合资企业

日期	合 资 企 业 总 数	与美国合营 者组成的企 业数	与外国合营 者组成的企 业数	在西欧的合 资企业数	在日本的合 资企业数	其 他
1974年	101	22%	12%	20%	12%	38%
1976年	166	38%	13%	8%	8%	33%
1978年	155	30%	18%	17%	6%	29%
1980年	152	33%	18%	20%	7%	22%

为了回答为什么经理们预言合资企业将会发展的问题，首先应当了解为什么要合资经营。阿兰建葛尔说，最简单的理由是开辟市场和获得原材料。但这只说明了问题的一半，因为也可以用其它办法渗入市场和获得原材料。所以，应当把问题提得更明确一点，为什么非得采用合资经营的方式才能达到企业所要求的目标。对这个问题比较全面的回答应当是这样：

1. 政府支持；
2. 项目过于庞大，不论哪一方企业都不可能单独承担