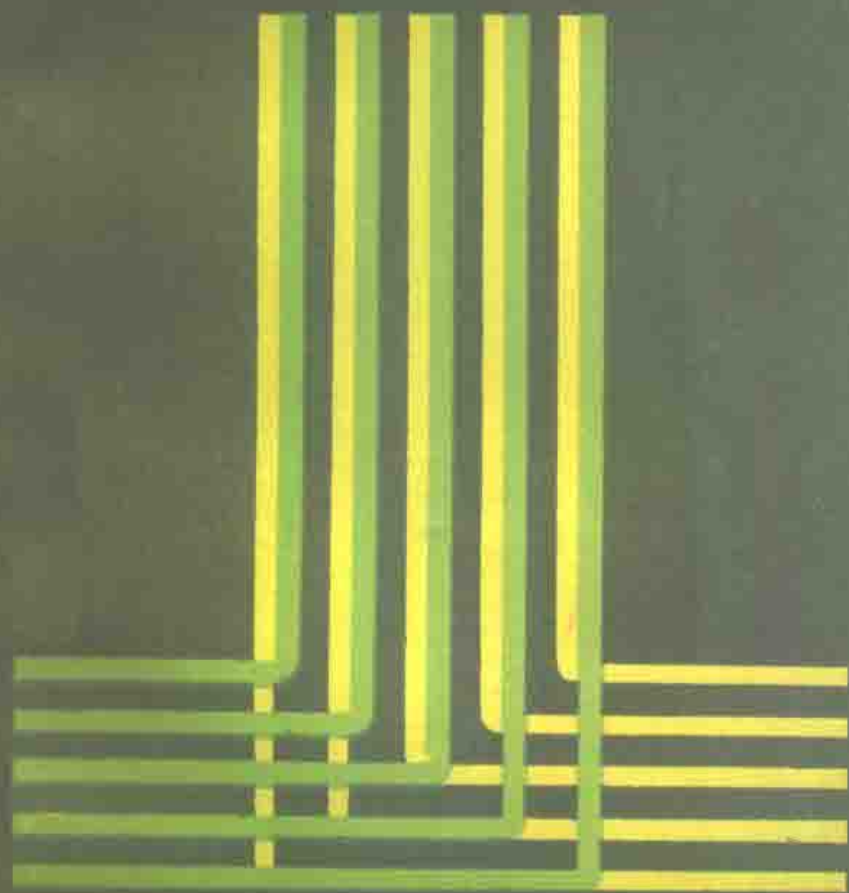


国际合资经营企业手册

[英] 约翰·沃姆斯利 著 过宿渊 孙旭辉 黄明德 张琴珍 译



上海翻译出版公司

国际合资经营企业手册

〔英〕 约翰·沃姆斯利 著

过启洲 孙旭辉 黄明德 张翠珍 译

上海翻译出版公司

JOHN WALMSLEY
**Handbook of International
Joint Ventures**

Published by Graham & Trotman
London 1982

【本书根据伦敦格雷厄姆-特罗特曼出版公司
1982年版译出】

国际合资经营企业手册

〔英〕约翰·沃姆斯利 著
过启洲 孙旭辉 黄明德 张琴珍 译

上海翻译出版公司
(上海武定西路1251弄20号)

总发行所上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张6.625 字数155,000
1987年1月第1版 1987年1月第1次印刷
印数1—4,000

统一书号: 4311·40 定价: 1.55元

60678/60
13
12
译者的话

合资经营是当今世界上最活跃和最盛行的一种国际间经济合作形式,同时也是各国企业家乐于采用的一种谋利手段。对发展中国家来说,合资经营企业则是引进技术、利用外资的一种有效途径。我国自党的十一届三中全会作出了利用国外资金加快社会主义经济建设的战略决策以后,在利用外资方面已出现了较好的开端。特别是从1979年第五届全国人民代表大会第二次会议通过并颁布了《中外合资经营企业法》之后,中外合营企业如雨后春笋般地在全国各地出现。据初步统计从1979年到1984年6月底止,全国共创办了362个合营企业。党的十二届三中全会在《关于经济体制改革的决定》中进一步肯定了对对外开放作为我国长期的基本国策、作为加快社会主义现代化建设的战略措施。我们可以预见到在不久的将来,中外合资经营企业必将得到飞速发展。

我们翻译的这本由约翰·沃姆斯利著的《国际合资经营企业手册》就是当前国际合资经营企业发展的产物。本书对国际上合资经营企业的兴起与发展在理论方面作了深入浅出的探讨,但更注重实际,它包括了全球主要地区合营企业的大量经营实例,其中既有成功的经验,也有失败的教训;不仅有原则上的提示,更有不少具体分析和技术细节的阐述,这对打算与外商进行合资经营的企业来说无疑是一本颇有参考价

值的书。同时本书也可作为大专院校经济和法律专业师生教学参考之用。

本书由过启渊同志校正定稿，程越和徐礼莱两位同志校订了部分章节，谨致谢意。

因本书涉及的知识面较广，由于我们水平有限，译文如有不当之处，请广大读者批评指正。

1986年6月

前 言

如果你已经从事企业经营二十年，你多半会有一些有用的东西可言；要是你准备继续再干上二十年，那就很可能有一些东西你更该讲讲。本书从本质上说，就是这样一个简单哲理的产物。

当然，现今有关企业经营的书籍并不算少，但这类著作均有一种从“学术方面”来写的倾向。在我看来，更多地从实践观点写成的书，也许能满足实用的目的。

然而撰写这样一本书存在着很多困难，因为机场候机室和旅馆客房取代不了更为舒适的学习大厅。尽管如此，我们仍希望有更多活跃于企业经营的人们会被鼓励以他们自己的方式从事写作，从而更多地按照“如何把事情搞好”的方针交换意见。

本书主要是为实际从事企业经营的人而写，因而我容许自己在叙述上可以有許多简略之处；举例来说，对某些国外活动的若干事项，考虑到甚至经验不足的人也极易知晓，那就似乎不要详述了。

合资经营是国际企业活动中时常出现的论题，但令人吃惊的是很少有这方面的专著。在纠正这一情况时，我旨在给国际从业人员提供充分的知识以改善他们的境况，并为从这一极为复杂的企业经营手段中取得更好效果而提出有关方式

方法的建议。如果书中存在不合适的武断或迂腐现象的话，我想那可能是文字运用呆板的缺点所致，这种情况对“非专业作家”来说，有时会有实际的连贯性。

我的信念是：在企业经营中，目标一旦确定，对成功起决定作用的因素就是献身精神、基本技巧的运用、机动灵活性、机智、特别是对他人他事作恰当的反应。

“国际合资经营企业”这一术语所表达的意义，不可避免地要远远超越单纯的商业利益的联结；我已经试图用一种实事求是的态度去描述，因为我相信这样做有实用意义。然而我并非无视或不关心许多人在读本书时所不能不忍受的身心艰苦，我但愿竭尽所能来减轻这种苦难。

致谢：

本书之得以出版，要感谢卡罗尔无限热情地帮助打字，感谢我的家庭成员提供了鼓励和批评的正确结合以及认真地审订各次书稿校样。

目 录

前 言	1
第 一 章 合资经营企业：未来市场的一种战略	1
定义和先例	2
合资经营的原理：内部因素	3
外部的经济和政治因素	8
放弃国有化	11
关系到合营企业成败的一些基本因素	12
失败	13
成功的合营企业	16
结论	16
第 二 章 合营企业的全球纵观	18
合营企业增多	45
第 三 章 世界范围的投资条件	57
国际性鼓励	57
国际风险的分析	78
第 四 章 建立一个合营企业的一般途径	84
第 五 章 建立一个合营企业的切实可行的步骤	97
第 六 章 协议的规范化	120
合资经营协议	124
第 七 章 一个合营企业的经营	129

	生产方面.....	149
	销售方面.....	151
	企业经营.....	154
	未来.....	155
第 八 章	发展中国家, 技术和合营企业的作用...	157
	历史背景.....	158
	南北辩论.....	160
	技术和发展.....	163
	自身利益和进步.....	166
	相互依赖和北方的作用.....	167
	技术转让: 发展经济学的未来.....	169
	新兴工业国家.....	171
	国际产品, 工序和技术生命周期.....	172
	合资经营途径探讨.....	176
附 录	工业市场调研人员的调研提纲.....	179

第 一 章

合资经营企业：未来市场的一种战略

“合资经营”这几个字，现在时常出现在世界各地出版的商业期刊上。这类文献，六十年代中期还是偶而出现，到七十年代后期和八十年代初期就成了名副其实的洪流，这说明此种经营方式已毋庸置疑地为人们所接受，并已成为企业家战略武库的一个重要部分。

单是过去一年半左右时间内伦敦《金融时报》上关于拟议的和已建立的合营企业的报道，就表明了一种需要采取新方法来掌握现代市场的意识正在迅速发展。报道也介绍了合资经营的方式，这种方式目前已为热门股票公司及其较为持重的对手们所使用，范围横跨多数工商业部门，并把国内有隶属关系的公司和国外有联系的公司纳入其中。它们在技术能力达到成熟期的单位与工艺水平较低的单位之间；在拥有市场资源、业务专长和财务实力的单位与技术革新家之间；以及在那些迫切需要调整和整顿其市场的单位之间帮助搭桥铺路。因而可以看出，合资经营的基本概念，在某些工业或公司中把它看作是升起的一颗救星，在其他行业中把它看作业务前途更加光明的先驱者，而在某些国家中则把它作为天生的“民族”权利的捍卫者。

为此，在这开头的一章中，我们考虑先阐述三个问题。第一，合资经营企业的简要定义，并看一下其历史先例。第二，

对促使这一经营形式成为极有前途和活力的事业的众多因素作一考察,不仅是从公司的内部发展方面,而且也从较广阔的工业和经济气候中对变化的反应方面来加以观察。在把若干一般总结性观察结果作出归纳以前,将先考察一下在建立和坚持合资经营企业时会遇到的一些较明显的失误和问题。这种合伙关系尽管近年来发展得很快,但仍有为数众多的失败事例,考虑一下这点是有益的。

定义和先例

李·艾德勒 1966 年在《哈佛商业评论》上发表文章^①,对合资经营企业的实践作了早期评论,并表达了经过深思熟虑的赞赏,这种赞赏已令人满意地经受了时间的考验。与不少他的后随者一样,艾德勒在第一个实例中从探求工作定义着手,最后采用了“共生市场”这个术语。虽然他可能不确切地使用了一个有点生硬的词组,但这一定义却成功地把两个非常重要的概念结合了起来,即:异类有机体和谐地共同生存,以及市场观念。而且,这种表述也表达了对于比单纯贸易关系更为深入的商业活动的分析结果,因为它突出了两个独立机构之间经过周密考虑的资源联合,目的在于共同改善它们的市场发展潜力。这个联合开拓市场渗透力的战略,导致第三个实体的成立,然后这第三个实体又产生了它自己的力量和契机。看到这种前景,人们很容易跟艾德勒一起倾心于“共生市场”。据艾德勒声称,这个术语把“增殖体注入了各单个公司”。

可以以某种方式加以争论的是:尽管合资经营对企业界近几年的经营失败给了很大的补偿,但企业界接受这种早在

中世纪末即已实行而且行之有效的基本理论还是太慢。虽则很久以前，商人们就看到从海外贸易中可以使他们的净利润自然增长，他们仍然对初始投资所包含的风险和在他们能得到满意的收益前所要承受的很长的回收期(对全部资金周转都不利)抱着非常实用主义的观点。为了抵销这种不利因素，他们把资源联合起来，以利用机会和分担风险。因而，以往的商业冒险家，其思想过程非常类似于今天的合资经营者，后者不仅看到在发展技术和援助不发达国家中可以获得丰富的奖励，而且觉察到为达到共同目的而合用资源，天生是明智的。同样，也应汲取过去的失败教训。在以往海外贸易中，虽曾有过船只因故不能离开港口时或它们沉没时那些不幸遭遇——正好象今天一个工厂仅仅停留在书面计划上，或在经济上是一个机构臃肿效率很低的工厂。在这方面，过去和现在不断可能有甚至更糟的事例，那就是眼看着一项有问题的商业经营在一个未经调研的市场上任其自流。

还有，如果让有点难以捉摸的思想来干扰，那就可以看到，不管随后几年中有了所有的技术和其他方面的改进，明显的事实仍然使人们联想到，在二十世纪一个合营企业要取得成功，所需时间之长如同在中世纪一样；其进程平均需要两年或三年。而且，或许合营企业的总管理部门还归罪于运气不好，或者责怪它们的下属象中世纪的水手一样成年累月不与高级管理人员接触。

合资经营的原理：内部因素

在简述合营企业的历史背景以后，下面较为具体地看一下很多工业公司为什么愿意考虑合资经营机会的若干主要理

由。

1. 合资经营作为一种经营手段的主要吸引力之一是目的性明确，这是它存在的先决条件。只要某个单个公司出现可能失去其经营指导意识的情况（实际考察任何一批企业计划都会发现高级管理人员及其管理班子是极易陷入仅仅起维持公司老一套的传统、经营方法和结构的作用），则参加合资经营就可迫使注意力转向主要经营目的。确实，没有一个明确的目标，两个或几个公司也就失去了可以谈判的立足点。倘使已经确定了这个共同目标，则合营企业就几乎肯定可以作为经营优良的企业开始迈步，并且随着明智地运用调查研究成果，能有较大的机会成为一个连续赢利的企业而存在下去。
2. 另一个重要因素是：合资经营比起其他各种可能改进经营的途径来，拥有较强的力量。假如已经决定把本单位的战略重点不单纯依靠内部调整，那就有许多理论性的“合作”方法可供选择，包括合资经营、吞并或接办。这里，有个重要区别应该搞明确，而不单是一个语义学的问题。我们慎重地强调了“合作”这个词，因为两个企业通过一个第三实体合作起来是合资经营，而一方把另一方并入自己这里则是吞并或接办。在后一种情况下，控制取代了合作，一方的管理班子屈从于另一方。

初始之所以时常发生混淆，依据的事实是论证吞并或接办理由的典型条目也适用于论证参加合资经营。下列各条，由保罗·范·德·斯特里归纳出来并经艾德勒在他发表于《哈佛商业评论》的文章中所引用，可以说明这个问题。

- a. 获取销售手段。
- b. 渗入某个特定的地区市场。

- c. 获得有经验的销售主管人员。
- d. 进入某个新的业务领域。
- e. 达到现有产品的纵向配套。
- f. 获得一个生产基地或原料来源。
- g. 扩充现有生产线。
- h. 了解新近发展起来的市场需求。
- i. 赢得时间。
- j. 提高现有销售努力的有效程度。
- k. 避免周期性或季节性的不稳定。
- l. 获得消费者特许权。

因此，着手一项合营企业应当被看作是为达到新的经营能力(如上所列)而不采取吞并或接办战略的审慎决策，其根据在于这种决策从减少风险来说有明显的好处。正如通常减少风险总要付出代价一样，在合资经营中，利润要与选定的合营者分享。

从而：

- a. 合营企业能够为控制和发展一个与明确阐述的目的相一致的机构提供最大的机会。它可以采用它自己的方式，没有必要吸收传统的商业战略，在它自己的基础结构中也没有必要去克服任何阻力。比较起来，吞并或接办多半是一种“要么全部，要么什么都没有”的做法，它会引起许许多多的矛盾。如果象通常发生的那样，全部业务都从一个公司系统有效地转让给另一个公司的话，这就会造成管理时间和精力的极大分散；造成职工的个人问题复杂化；并且不可避免地出现职责重复，为此而需作整顿。这些方面的交相影响，还会有更大破坏性的后果。尽管从职业上看经营活动已搞起来，工作气氛是友好的，

但不可避免地会在有关的各公司里造成折腾，并会给客户带来某些思想混乱。

- b. 合营企业不需要有“胜者”和“负者”。相反，它可以而且应当协调运用多样化的经营技巧，使合营者都能为了共同企业利益而作出贡献。对比之下，接管战略往往导致（尽管并非故意）由于改组结构、建立新管理体系和确定经营方针等重大问题而产生的某些质量问题（如技术利用）。
 - c. 从业务发展来说，合营企业活动很清楚地与合营者的既有机构分开，以致双方都能衡量所开展的活动状况，并以在吞并或接办的情况下往往不可能采用的方式作出反应。
 - d. 在合营企业机构内部，有可能把管理思想完全集中到选定的市场上发展新的业务。
3. 合营企业的另一个重大吸引力是它拥有一种**内在的机动灵活性**。它们可以用多种不同方式来塑造成形，以适应合营者和市场的具体需要。合营企业能以多种形式建立，其实证为包括54个实例研究（分布在拉丁美洲、亚洲、欧洲）的一组明白易懂的文章，1972年由《国际商业与管理专刊》出版，总标题为“建立合资经营企业的最新经验”^②。这些文章恰当地涉及到多种可能的合营安排，包括以下各类：
- a. 与另一个公司“从零开始”的合营企业，在这种情况下，任何一方都不持有另一方的股份，任何一个参与公司的资产份额可从百分之十到百分之九十之间变化。
 - b. 一个国外单位使一个当地公司得到改进的合营企业，在这种情况下，当地公司仍保持它自己原来的管理机构和特性。

- c. 当地公司的所有权被广为分散并在管理过程中很少有直接发言权的合营企业。

所有这些类型中的可变部分，是所需的全部资产中由合营者持有的百分比。关于这点还值得提到另外两种形式，它们现在虽还没有被普遍采用，但在未来却具有相当大的潜力。

- d. 渐减资产份额的合营企业——这种方式能够把机会给予未来的技术合营者，他们可能对市场的长期生命力有保留，或者他们的共同策略不能允许把财务或管理的技能扩伸得太远、太广、太久。这种方式也能为在如下区域内搞业务竞争提供机会：在这种区域里，有必要采用先在初期阶段取得若干资产份额，然后作有计划撤回的办法，来培植当地人的信心。对当地合营者来说，渐减资产份额的合营企业可以满足他们在经验和专门知识增长起来时能积极增强管理程度的要求。
- e. 渐增资产份额的合营企业——这可以把机会给予合营者，在他们已经获得对市场的更深透的知识时，能提高他们在企业中所占份额的比重。这种形式，任何合营者都能采用，以获得较高水平的持续增长利益，达到“按成果分成”；在某些情况下，也可特别给予额外的资产权益，作为一种经营红利。

在实行渐增和渐减资产份额的合资经营时，任何一方都可以把转让资产份额的方便条件，以规定的次数和价格按协商一致的估价公式，或采用较为宽松的资产买卖权指标，订入协议书。

外部的经济和政治因素

到现在为止,关于合营企业的优点,我们主要是从企业战略方面来考虑的。然而,也还有整整一系列更广泛的经济和政治发展因素,它们完全独立于内在因素以外,并正在使得合营企业越来越成为开拓未来市场的关键。这一点,在考虑到现在发展中世界有日益增多的国家正坚持着新企业的某些股份要由本国企业家持有时,事情就显得非常明显了。支持这种行动的法律,正很快成为控制外国投资的准则,在有些国家里甚至正被使用到很久以前就建立起来的公司中。换言之,不管建立合营企业的自发性刺激因素是什么(如我们前面所看到的),它们在任何情况下都正在很快变为强制性的!

从这个过程中当然可获取某些明显的好处。举例说,东道国往往“把药片包上糖衣”,办法是把按照公司的活动把对外来者有用的资产加以变动,以及加上其他鼓励措施。但一般地说,多数企业家虽本能地怨恨强加的规定和限制,但很快也就会看出世界不同地区的政府对合营企业的态度千差万别所造成的混乱。这里,一个极端是斯里兰卡从它的贸易区跑自由马,而另一个极端是南非坚持对某些战略产品的死硬规定。还有,印度按照出口方向的规定和财政来源,玩的是百分比把戏。在如此情况下,是否有任何实实在在的办法可以把强制性的合营企业视作一种积极的发展呢?

只要对当前国际商业经济的动向作较为仔细的观察,我们就能对这一疑问作出肯定的回答。在强制性合营企业这个问题上,有另外一种观点,它也许是以不同的见解来看待企业界的可以理解的利害关系。只要对出口进行长期性的鉴评,

• • •